

# Les possibilités de collecte de fonds de la fondation Vacances au cœur du Patrimoine

---

## Analyses et propositions d'actions dans le secteur privé

Réalisé par  
Aubry, Eliane

Professeur responsable  
Zuber, Benoît

Experte  
Suter, Monika

Entreprise de stage  
fondation Vacances au cœur du Patrimoine

Déposé le  
8 juillet 2012 à Sierre

HES-SO Valais, domaine économie & Services,  
filière Tourisme

## RÉSUMÉ

La fondation Vacances au cœur du Patrimoine est une petite organisation dont les besoins financiers conséquents font de la collecte de fonds une activité centrale. Elle obtient généralement un soutien important de Patrimoine suisse, du secteur public et de la part d'autres fondations mais elle est encore très peu active sur le secteur privé. C'est pour cette raison qu'elle souhaite analyser la possibilité d'élargir ses actions auprès des particuliers et des entreprises privées.

Dans cette étude, une évaluation est faite de toutes les solutions de financement envisageables pour la fondation, suivie d'une analyse plus précise du secteur privé notamment à l'aide d'exemples tirés de la pratique. Enfin, des actions concrètes de collecte de fonds dans ce secteur sont proposées.

Il ressort de cette étude qu'une collecte de fonds efficace auprès de particuliers nécessite soit de nombreux donateurs modestes, soit un nombre plus restreint de grands donateurs : deux stratégies qui ne pourraient porter leur fruit que sur le long terme, car le carnet d'adresses et la notoriété de Vacances au cœur du Patrimoine nécessitent encore d'être développés. Quelques solutions peuvent cependant être envisagées en complément avec d'autres actions de collecte, dans une stratégie long terme.

Mots-clés : *patrimoine, fondation, collecte de fonds, fundraising, secteur privé*

## AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

La fondation Vacances au cœur du Patrimoine, au sein de laquelle j'ai eu le plaisir d'effectuer un stage, fait face à un réel défi : la collecte de fonds. Par manque de budget, de temps ou de savoir-faire, les demandes de soutien sont souvent adressées au secteur public et aux fondations et d'autres solutions de financement sont rarement expérimentées. En accord avec la secrétaire générale de la fondation, il a donc été proposé que ce travail soit rédigé sur le sujet de la collecte de fonds, et particulièrement dans le secteur privé, encore peu sollicité.

Le défi consistait à évaluer les différentes possibilités de collecte de fonds qui s'offrent à la fondation Vacances au cœur du Patrimoine puis à analyser plus particulièrement le potentiel qui réside dans le secteur privé et finalement à faire des propositions d'actions dans ce sens.

En 2008, une étude avait déjà été réalisée par une étudiante de l'Ecole Suisse du Tourisme sur les perspectives qu'offrait la fondation en tant que projet innovant dans le tourisme culturel suisse. Il a cependant été réalisé au tout début de l'activité de locations des maisons historiques et le chapitre concernant le financement était très bref. Il s'agissait donc ici d'offrir une analyse pratique des solutions de financement de la fondation pouvant être réellement utile à la fondation.

La principale difficulté a été de restreindre mes arguments et mes analyses pour répondre aux exigences du nombre limité de signes autorisés par la HES-SO Valais pour les travaux de bachelor. Le sujet est si vaste qu'il aurait pu remplir de nombreuses pages supplémentaires. J'ai donc choisi de retirer les éléments plus *théoriques* des solutions de financement mentionnées et d'axer le travail sur un aspect pratique en évaluant les solutions de collecte de fonds en fonction des caractéristiques de la fondation (besoins et des ressources) et en me basant sur des exemples concrets de *fundraising* d'autres organisations ainsi que sur une enquête effectuée auprès des clients.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidée à rédiger ce travail : Andreas Cueni pour son introduction au *fundraising*, Monika Suter, Kerstin Camenisch et Regula Murbach pour leurs informations précieuses sur la fondation et Benoît Zuber pour son suivi et ses conseils judicieux. Je remercie également chaleureusement les différents professionnels qui m'ont accordé du temps et ont partagé leur expérience avec moi au cours d'un entretien : Bruce Hall, Christoph Cordes, Marc Desaulles, Jean-Noël Maillard et Hans Schmid.

# TABLE DES MATIÈRES

Résumé.....	ii
Avant-propos et remerciements .....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures .....	viii
Introduction.....	1
<b>1 Méthodologie.....</b>	<b>2</b>
1.1 Objet et but de l'étude .....	2
1.2 Limites du thème de la collecte de fonds.....	2
1.3 Dimensions étudiées .....	3
1.4 Récolte des données.....	3
<b>2 Vacances au cœur du Patrimoine.....</b>	<b>5</b>
2.1 Fondateur : Patrimoine suisse .....	5
2.2 Structure organisationnelle.....	5
2.3 Concept de Vacances au cœur du Patrimoine .....	6
2.3.1 Processus .....	6
2.3.2 Philosophie .....	7
2.3.3 Parties prenantes.....	8
2.4 Offre et demande .....	9
2.5 Retour sur le financement des activités .....	10
2.5.1 Financement propre.....	11
2.5.2 Soutien de Patrimoine suisse .....	11
2.5.3 Soutiens publics et privés.....	12
2.6 Projets en cours et défis financiers.....	13
2.6.1 « Stüssihofstatt » et « Türalihus » en attente de fonds.....	13
2.6.2 Objectif : croissance .....	14
<b>3 Possibilités de collecte de fonds.....</b>	<b>15</b>
3.1 Sources de financement pour Vacances au cœur du Patrimoine.....	16
3.1.1 Sources internes : faible potentiel d'amélioration.....	16
3.1.2 Sources externes : potentiel d'amélioration élevé .....	18
3.2 Méthodes de collecte de fonds .....	22
3.2.1 Marketing direct : mailings avec modération .....	23
3.2.2 Dialogue direct : éventuellement un petit évènement .....	24
3.2.3 Collecte de fonds en ligne : peu adapté.....	26

3.2.4	Médias et publications : à utiliser plus activement .....	28
3.3	Des fonds, mais sous quelle forme ? .....	29
3.3.1	Mécénat : l'idéal .....	29
3.3.2	Sponsoring : pourquoi pas ? .....	31
3.3.3	Prêts, crédits et hypothèques : à éviter .....	31
3.3.4	Créer une nouvelle forme juridique : trop compliqué .....	32
3.4	Synthèse des possibilités de collecte de fonds .....	33
<b>4</b>	<b>Evaluation de possibilités de <i>fundraising</i> auprès des clients .....</b>	<b>34</b>
4.1	Présentation de l'enquête auprès des clients .....	34
4.1.1	Problématique .....	34
4.1.2	Eléments théoriques en faveur de l'aide de clients .....	34
4.1.3	Aspects pratiques expérimentés .....	35
4.1.4	Hypothèses .....	35
4.1.5	Questionnaire et population .....	35
4.2	Résultats de l'enquête .....	36
4.2.1	Taux de satisfaction des clients .....	37
4.2.2	Partage des idéaux de la fondation .....	38
4.2.3	Engagement auprès d'autres organisations .....	39
4.2.4	Volonté de soutenir la fondation .....	40
4.2.5	Motivations d'un soutien éventuel .....	40
4.2.6	Formes et montant d'un éventuel soutien .....	41
4.3	Synthèse de l'enquête auprès des clients .....	43
<b>5</b>	<b>Analyse de divers exemples de collecte de fonds .....</b>	<b>44</b>
5.1	The Landmark Trust : diverses actions de <i>fundraising</i> et marketing .....	44
5.1.1	Tombola .....	45
5.1.2	<i>Landmark Patrons, friands et guardians</i> .....	45
5.1.3	Landmarks open days .....	46
5.2	L'Aubier : emprunts et actionnariat .....	47
5.2.1	Emprunts par obligations .....	48
5.2.2	Financement par des actions « générations » .....	48
5.3	Caritas Jura : donateurs et revenus de magasins de 2 <sup>e</sup> main .....	49
5.3.1	Appels de dons aux particuliers .....	50
5.3.2	Revenus générés par les magasins de deuxième main .....	51
5.4	Bibliothèque Nationale d'Autriche : parrainage de livres .....	51
5.5	Hôtel Piz Linard : société anonyme .....	52
5.6	Hôtel Alpenhof : société coopérative .....	53
5.7	Synthèse des actions analysées .....	54

<b>6 Propositions de collecte de fonds dans le secteur privé .....</b>	<b>55</b>
6.1 Journées « portes ouvertes » .....	56
6.1.1 Détails de l'action.....	56
6.1.2 Potentiel de <i>fundraising</i> et analyse SWOT .....	57
6.2 Action « amis du patrimoine » .....	58
6.2.1 Détails de l'action.....	58
6.2.2 Potentiel de <i>fundraising</i> et analyse SWOT .....	60
6.3 Modification de la politique des prix .....	62
6.3.1 Évaluation des changements possibles .....	63
6.3.2 Action auprès des propriétaires « une semaine pour le patrimoine ».....	63
6.3.3 Action auprès des locataires : « Séjour plaisir » .....	64
<b>Conclusion .....</b>	<b>66</b>
<b>Références .....</b>	<b>68</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>73</b>
Annexe I : Financement des travaux de rénovation de la fondation.....	73
Annexe II : Comptes de résultat 2010 et 2011 de VCP .....	74
Annexe III : Évolution des dépenses publiques pour la culture .....	75
Annexe IV : Evaluation des mailings effectués par la fondation .....	76
Annexe V : Les possibilités offertes par le web 2.0.....	77
Annexe VI : Nouveautés du <i>fundraising</i> en ligne .....	78
Annexe VII : Évaluation des formes de fonds .....	79
Annexe VIII : Thèmes et extraits du questionnaire envoyé aux clients .....	80
Annexe IX : Actions de <i>fundraising</i> de la Landmark Trust.....	82
Annexe X : Obligations et actions « générations » de L'AUBIER.....	83
Annexe XI : Mesures de communication des journées portes ouvertes.....	84
Annexe XII : Potentiel de <i>fundraising</i> des journées portes ouvertes .....	85
Annexe XIII : Potentiel de <i>fundraising</i> avec les« amis du patrimoine » .....	86
Annexe XIV : Analyse comparative des loyers .....	87
Annexe XV : Évaluation des stratégies liées aux loyers et commissions .....	88
Annexe XVI : Potentiel de <i>fundraising</i> : « une semaine pour le patrimoine ».....	89
Annexe XVII : Potentiel de <i>fundraising</i> de l'action « séjour plaisir ».....	90

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Participations financières de Patrimoine suisse .....	11
Tableau 2. Évaluation des possibilités d'augmenter le financement propre .....	17
Tableau 3. Évaluation des possibilités d'augmenter le soutien de Patrimoine suisse .....	18
Tableau 4. Évaluation du potentiel d'augmentation du soutien public .....	19
Tableau 5. Évaluation du potentiel d'augmentation du soutien privé.....	20
Tableau 6. Évaluation des méthodes de marketing direct.....	24
Tableau 7. Évaluation des méthodes de dialogue direct.....	25
Tableau 8. Évaluation des méthodes de <i>fundraising</i> en ligne .....	27
Tableau 9. Évaluation des méthodes de collecte de fonds par les médias et les publications .....	28
Tableau 10. Avantages et inconvénients des actions de collecte de fonds de la Landmark Trust, de L'AUBIER et de la Bibliothèque Nationale d'Autriche.....	58
Tableau 11. Analyse des contributions demandées.....	59

## LISTE DES FIGURES

Figure 1. Étapes du processus de Vacances au cœur du Patrimoine.....	6
Figure 2. Partie moderne de la « Huberhaus » .....	7
Figure 3. Parties prenantes de Vacances au cœur du Patrimoine .....	8
Figure 4. Taux d'occupation par logement (2010 et 2011) .....	9
Figure 5. Provenance des 2,5 millions de francs récoltés pour les projets (en CHF) .....	10
Figure 6. « Türalihus » avant et après les travaux .....	13
Figure 7. Financement des premiers travaux de la « Türalihus » (1'128'507 francs).....	14
Figure 8. Sources de financement possibles pour la fondation .....	16
Figure 9. Méthodes de collecte de fonds auprès des particuliers.....	22
Figure 10. Évaluation sommaire des formes de fonds possibles .....	29
Figure 11. Pyramide des donateurs.....	30
Figure 12. Évolution des taux d'intérêts des hypothèques .....	32
Figure 13. Satisfaction des clients de VCP .....	37
Figure 14. Raisons données par les clients pour n'avoir effectué qu'un seul séjour dans une maison historique (112 répondants concernés) .....	37
Figure 15. Centres d'intérêt des clients .....	38
Figure 16. Raisons de choisir un logement de Vacances au cœur du Patrimoine.....	38
Figure 17. « La cause que défend la fondation Vacances au cœur du Patrimoine vous tient-elle à cœur? » .....	39
Figure 18. Montant annuel de dons à d'autres organisations faits par les clients (en CHF) ..	39
Figure 19. Réponse des clients à la question « Souhaiteriez-vous soutenir la fondation ? »	40
Figure 20. Motivations des clients liées à un éventuel soutien de la fondation.....	40
Figure 21. "De quelle manière et dans quelle mesure seriez-vous prêts à aider la fondation?" (montants indiqués en CHF).....	41
Figure 22. Préférences des clients concernant des avantages obtenus contre un versement annuel d'argent .....	42
Figure 23. Soutiens non financiers envisageables.....	42
Figure 24. <i>Fundraising</i> de la Landmark Trust 2010/2011 (1'645'000 £) .....	44
Figure 25. Contreparties offertes aux <i>friends</i> , <i>patrons</i> et <i>guardians</i> .....	45
Figure 26. Évaluation du système des <i>friends</i> , <i>patrons</i> , et <i>guardians</i> .....	46
Figure 27. Structure juridique de L'AUBIER.....	47
Figure 28. Revenus de Caritas Jura en 2011 (5'675'599 CHF) .....	49
Figure 29. Raisons d'abandonner les mailings communs avec Caritas suisse.....	50
Figure 30. Actions mises en œuvre pour trouver des actionnaires .....	52
Figure 31. Analyse SWOT de la création d'une Société Anonyme (SA).....	53



Figure 32. Représentation des trois actions proposées et de leur but principal .....	55
Figure 33. Analyse SWOT de l'action des journées portes ouvertes.....	57
Figure 34. Avantages des membres du club des amis du Patrimoine.....	60
Figure 35. Analyse SWOT de l'action « amis du patrimoine" .....	61
Figure 36. Nuitées 2011 pour chaque logement en comparaison avec le total des commissions prélevées en 2011 .....	62
Figure 37. Analyse SWOT de l'action « une semaine pour le patrimoine ».....	64
Figure 38. Montant des augmentations de loyers et des versements contre avantages que seraient prêts à payer les clients (nombre de clients) .....	64
Figure 39. Analyse SWOT de l'action "séjour plaisir" .....	65

## INTRODUCTION

Aujourd'hui, quel que soit leur domaine d'activités, de nombreuses organisations comme des musées, des associations caritatives ou même des partis politiques sont actifs dans le domaine de la collecte de fonds, qu'elles sollicitent le secteur privé (particuliers, entreprises, fondations) ou le secteur public. Dans les petites organisations comme la fondation Vacances au cœur du Patrimoine, la collecte de fonds est cependant soumise à de fortes contraintes : petits budgets financiers et humains ou encore manque d'expérience. C'est la raison pour laquelle les organisations font souvent des demandes de fonds auprès des fondations ou du secteur public car elles permettent de récolter de grandes sommes d'argent sans faire d'investissements importants.

C'est le cas de Vacances au cœur du Patrimoine, qui depuis sa création en 2005, a déjà pu acquérir une bonne expérience auprès de ces deux acteurs mais s'est très peu engagée dans le secteur privé. Ce secteur n'est pas forcément très réactif pour les projets culturels et liés au patrimoine parce que la pensée collective considère parfois la culture comme « une affaire d'État et un bien collectif » (Office fédéral de la Statistique OFS, 2003, p. 11). Les particuliers et les entreprises constituent cependant une source de financement importante.

Le thème choisi pour cette étude est l'analyse des solutions de financement envisageables pour la fondation Vacances au cœur du Patrimoine, tous secteurs confondus dans un premier temps et avec un accent plus particulier sur le secteur privé dans un deuxième temps.

Pour commencer, les activités, le fonctionnement et le financement de la fondation Vacances au cœur du Patrimoine seront présentés. Ensuite les sources de fonds (internes, publiques et privées), les méthodes de collecte ainsi que les formes de soutien qui correspondraient le mieux à cette organisation seront évalués. Puis, une approche plus pratique de la collecte de fonds dans le secteur privé sera offerte par une enquête auprès des clients ainsi que par l'analyse de diverses actions de collecte de fonds d'autres organisations. C'est sur ces aspects théoriques puis pratiques que la dernière partie du travail se basera pour développer plusieurs actions de collecte de fonds dans le secteur privé que la fondation Vacances au cœur du Patrimoine pourrait mettre en place.

# 1 MÉTHODOLOGIE

## 1.1 OBJET ET BUT DE L'ÉTUDE

---

Ce travail se concentre sur la fondation Vacances au cœur du Patrimoine<sup>1</sup>, une fondation créée par Patrimoine suisse en 2005 dans le but d'acquérir, de rénover et de louer des maisons historiques comme logements de vacances. Les rénovations doivent être financées par des dons, des subventions ou des contributions et ses besoins financiers sont très importants, raison pour laquelle la récolte de fonds occupe une place très importante dans ses activités.

Cette étude a pour but d'élargir les perspectives de financement de la fondation Vacances au cœur du Patrimoine qui se concentre aujourd'hui principalement sur l'aide publique, le soutien de Patrimoine suisse et des fondations. Il s'agit donc d'évaluer une liste qui se veut la plus exhaustive possible des solutions de financement qui sont envisageables et de déterminer s'il existe un potentiel de *fundraising* auprès des particuliers et des entreprises. Une poignée d'actions concrètes de collecte de fonds sont ensuite développées sur la base des analyses précédentes pour offrir des solutions concrètes à la fondation.

Le résultat proposé représente plus une évaluation qualitative qu'une analyse quantitative, les quelques chiffres et estimations proposés sont donc des indications d'ordre de grandeur et ne sont aucunement le fruit de calculs scientifiques.

## 1.2 LIMITES DU THÈME DE LA COLLECTE DE FONDS

---

Le terme de collecte de fonds est une traduction du terme anglais *fundraising*, aujourd'hui passé dans le langage courant en français. Dans ce travail, ces deux expressions seront utilisées comme des synonymes. Il est important de relever que la collecte de fonds n'est pas définie de façon universelle. Dans ce travail, les expressions *fundraising* et collecte de fonds ont été retenues dans le sens de *toutes les solutions de financement ou les soutiens des activités de la fondation, sous quelle forme que ce soit – argent, matériel ou prestations de services – et de quelle provenance que ce soit, privée ou publique*.

---

<sup>1</sup> La fondation Vacances au cœur du Patrimoine sera abrégée VCP dans les différents tableaux et figures de ce travail.

Cette définition n'est toutefois pas partagée par tous les professionnels de la branche. Urselmann (2007, p. 11), par exemple, indique que le sponsoring ne fait pas partie du *fundraising*. Crole (2010, p. 10) restreint lui cette activité à la collecte d'argent et exclut les prestations matérielles ou de services. Lefèvre (2011, p. 48) précise lui que la collecte de fonds « tient exclusivement à la collecte de fonds privés, et non publics ».

Dans ce travail, pour apporter un maximum de solutions à la fondation Vacances au cœur du Patrimoine, la définition du *fundraising* a été prise dans son sens le plus large, en incluant le sponsoring, les fonds publics ainsi que les fonds en nature et sous forme de prestations.

### 1.3 DIMENSIONS ÉTUDIÉES

---

Les dimensions suivantes font l'objet de cette étude :

- La fondation Vacances au cœur du Patrimoine<sup>1</sup>
- Les sources de financement possibles
- Les méthodes de collecte de fonds
- La forme des soutiens possibles
- Le potentiel de collecte auprès des clients de la fondation
- Divers exemples de *fundraising* à travers les organisations suivantes : The Landmark Trust, L'AUBIER, Caritas Jura, Bibliothèque Nationale d'Autriche et les hôtels Piz Linard et Alpenhof

### 1.4 RÉCOLTE DES DONNÉES

---

Avec la définition qui a été choisie pour le terme *fundraising*, le thème est très vaste et fait l'objet de nombreux ouvrages, en français, en allemand comme en anglais. Ceux-ci concernent la collecte de fonds en général ou le sponsoring voire même les fondations. De plus, deux périodiques destinés aux professionnels de cette branche et publiés en Allemagne et en France ont été très utiles pour déceler les tendances générales et les nouveautés de la collecte de fonds qui se développent en Europe ainsi qu'en Suisse.

Vacances au cœur du Patrimoine est une jeune structure qui ne disposait que de quelques indications isolées sur le profil de ses clients, sur leurs motivations ou sur leur

---

<sup>1</sup> Dont la situation financière et organisationnelle est prise au 31 décembre 2011

intérêt réel pour la sauvegarde du patrimoine et l'architecture. Ce travail a donc été l'occasion de réaliser une enquête par questionnaire auprès de tous ses clients - plus de 700 adresses. Plus de 200 réponses récoltées en ligne ont ainsi permis d'apporter des informations concrètes sur diverses questions dont un éventuel soutien que les clients pourraient apporter à la fondation en plus de la réservation des logements.

Afin d'obtenir un axe plus pratique de la collecte de fonds, plusieurs interviews ont été effectuées auprès de personnes ayant une expérience dans ce domaine. Ces entretiens ont permis, avec l'aide d'informations trouvées grâce à d'autres sources de décortiquer quelques-unes des actions de *fundraising* de six organisations, caritatives ou non. Seules les opérations dont l'analyse était pertinente pour Vacances au cœur du Patrimoine ont été présentées. Les organisations analysées proviennent volontairement de domaines très divers et n'ayant même parfois aucun lien avec le tourisme, l'architecture ou le patrimoine. Ceci a permis d'élargir les perspectives habituelles évoquées lorsque l'on aborde le thème de la collecte de fonds auprès de particuliers comme par exemple les appels de dons effectués par mailing.

L'idée était ensuite de se baser sur la théorie - informations récoltées dans la littérature et dans l'actualité du *fundraising* - et sur la pratique - résultats de l'enquête effectuée auprès des clients et analyse d'exemples concrets - pour proposer et évaluer une poignée d'actions concrètes réalisables par la fondation Vacances au cœur du Patrimoine.

## **2 VACANCES AU CŒUR DU PATRIMOINE**

### **2.1 FONDATEUR : PATRIMOINE SUISSE**

---

La Fondation Vacances au cœur du Patrimoine est un projet créé par Patrimoine suisse, association à but non lucratif créée en 1905 chapeautant 25 sections cantonales et disposant de plus de 27'000 membres et donateurs. Cette association « s'engage pour préserver de la démolition des monuments historiques de différentes époques, mais encourage aussi une architecture moderne de qualité dans le cadre des nouveaux projets » (Patrimoine suisse, 2012a).

Afin d'attirer l'attention sur les nombreux monuments historiques aujourd'hui menacés, Patrimoine suisse a dressé une liste de ceux-ci, appelée « liste rouge ». C'est pour concrétiser son aide dans la protection de ces bâtiments, que Patrimoine suisse a fondé à l'occasion de son centenaire en 2005 la fondation Vacances au cœur du Patrimoine.

Selon son acte de fondation, le but de Vacances au cœur du Patrimoine est de reprendre des bâtiments historiques avec une valeur artistique, culturelle ou architecturale, de les rénover en douceur puis de les louer comme logements de vacances. Ce projet est basé sur le concept de valorisation touristique du patrimoine culturel, il se situe donc « à l'intersection entre la protection des monuments historiques et du tourisme » (Vacances au cœur du Patrimoine, 2012a).

### **2.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

---

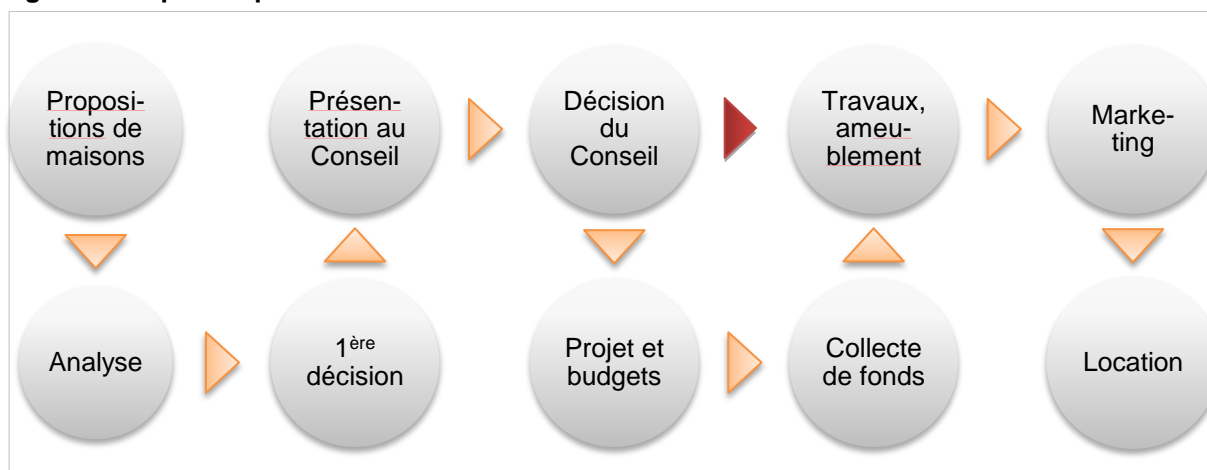
Actuellement, les aspects opératifs de la fondation sont gérés par la secrétaire générale et une autre employée. Quatre fois par année, le Conseil de fondation, « responsable de la direction générale de la fondation », se réunit afin de prendre les décisions qui s'imposent (Département fédéral de l'intérieur, 2010). Il est composé de cinq professionnels d'horizons différents: architecte, spécialiste de collecte de fonds, avocat, professeur et ancien président de Patrimoine suisse. Un Comité consultatif de cinq autres personnes complète les organes de la fondation Vacances au cœur du Patrimoine. Ils peuvent ainsi tous apporter leur expertise et leur point de vue à la fondation, selon les besoins.

## 2.3 CONCEPT DE VACANCES AU CŒUR DU PATRIMOINE

### 2.3.1 PROCESSUS

Plusieurs étapes sont nécessaires avant de pouvoir offrir aux hôtes un logement adéquat dans une maison historique ; ces étapes sont représentées dans la figure ci-dessous.

**Figure 1. Étapes du processus de Vacances au cœur du Patrimoine**



Source : propre création

Chaque maison proposée à la fondation est étudiée selon plusieurs critères : la situation géographique du logement, la région dans laquelle il se trouve, le bâtiment en lui-même - aspects architecturaux et patrimoniaux - et la faisabilité financière du projet. La décision finale de s'engager dans un projet revient au Conseil de fondation, de même que le choix du type de collaboration: acquisition du bâtiment par la fondation, droit de superficie<sup>1</sup> ou bâtiment restant en propriété d'un tiers - prise en charge uniquement du marketing et de la location du bâtiment. Dans ce dernier cas représenté par la flèche rouge sur le graphique ci-dessus, la fondation ne fait ni projet, ni budget, ni collecte de fonds et passe directement à l'ameublement du logement et/ou à sa publication en ligne.

Dans le cas de l'acquisition de la maison ou du droit de superficie, l'étape suivante consiste à faire faire un concept de rénovation par un bureau d'architectes ainsi qu'à établir les budgets qui sont nécessaires à la phase suivante : la recherche de fonds. Selon les cas,

---

<sup>1</sup> Avec un droit de superficie, le bâtiment est mis à disposition de la fondation pour une durée déterminée (p. ex. 30 ans). Toutes les charges et les revenus reviennent donc à la fondation. Après la durée prévue, le bâtiment revient en main du particulier.

cette étape peut durer plusieurs mois voire plusieurs années, en particulier lorsque le budget des travaux dépasse le million de francs.

Une fois que la totalité des fonds nécessaires aux travaux est assurée, la rénovation peut être effectuée par des entreprises de la région. Puis il s'agit de meubler les logements aménagés dans la maison historique et de publier le logement sur le site internet de la fondation : [www.magnificasa.ch](http://www.magnificasa.ch). Une fois en ligne, le logement est ouvert aux locations et peut ainsi accueillir ses premiers hôtes.

### 2.3.2 PHILOSOPHIE

---

L'article trois de l'acte de fondation de Vacances au cœur du Patrimoine précise que le but de la transformation des maisons historiques en logement de vacances est de pouvoir les maintenir dans un état le plus authentique possible et de les faire vivre à nouveau de façon judicieuse (Notariat Riesbach Zürich, 2005). Les logements doivent conserver leur caractère authentique, ils font en effet partie du patrimoine culturel et architectural de Suisse et l'objectif de Patrimoine suisse est de ces habitations. Toutefois, le confort des hôtes doit être assuré, notamment par des installations sanitaires et de cuisines modernes (Vacances au coeur du Patrimoine, 2012b).

Un logement de vacances exige une rénovation moins importante qu'un logement à l'année. On peut par exemple décider de ne le louer qu'en été et ainsi conserver le moyen de chauffage d'origine - pierre ollaire, p. ex. - sans avoir besoin de refaire toute l'isolation du bâtiment. La structure reste ainsi authentique sans pour autant exclure quelques touches de modernité, souvent les bienvenues dans l'aménagement ou la rénovation des appartements. Des meubles modernes ou des sols en verre peuvent compléter de façon très judicieuse les éléments anciens. Lorsqu'une nouvelle partie doit être ajoutée à la maison historique, un changement radical de style est en général préféré. Il ne s'agit pas de faire du faux vieux mais que l'histoire de la maison puisse être visible, le neuf se distinguant nettement de l'ancien et de l'authentique, comme c'est le cas pour la salle de bain de la « Huberhaus », représentée ci-contre.

**Figure 2. Partie moderne de la « Huberhaus »**



Source : (Vacances au coeur du Patrimoine, 2012c)

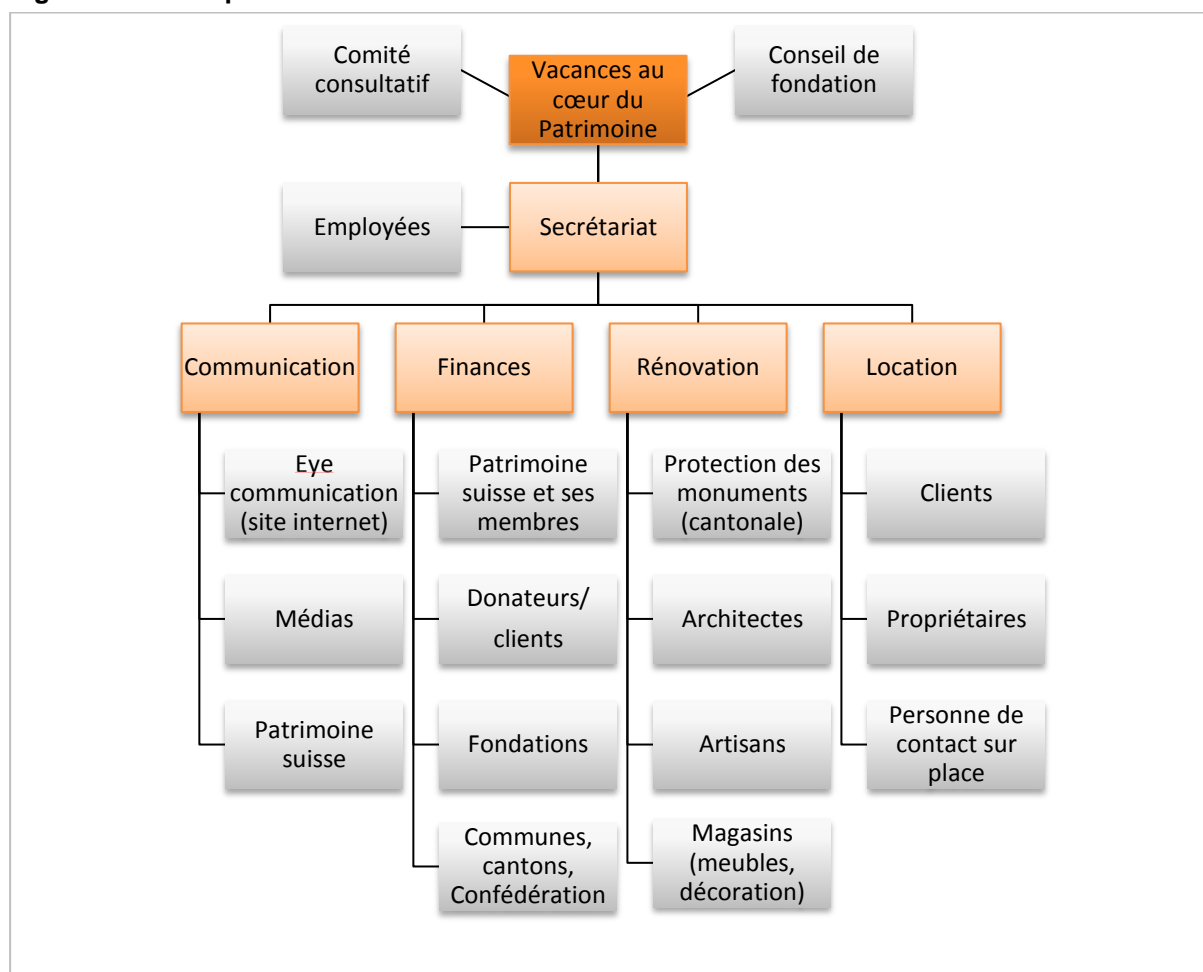


La rénovation des maisons historiques de Vacances au cœur du Patrimoine est toujours dirigée par un bureau d'architectes régional et les travaux effectués par des artisans locaux. En effet, qui pourrait mieux comprendre les particularités architecturales d'un monument historique régional, le restaurer et lui redonner vie que des professionnels de la région?

### 2.3.3 PARTIES PRENANTES

La gestion administrative est effectuée par les employés de la fondation au secrétariat à Zurich, sous la direction de la secrétaire générale. Mais la fondation Vacances au cœur du Patrimoine est en lien avec de nombreuses parties prenantes ou *stakeholders*, résumées dans la figure 3 et regroupées dans cinq secteurs principaux : le secrétariat, la communication, les finances, la rénovation et la location. Il est intéressant de les mentionner car elles pourraient toutes être mises à contribution d'une façon ou d'une autre pour collecter des fonds.

**Figure 3. Parties prenantes de Vacances au cœur du Patrimoine**



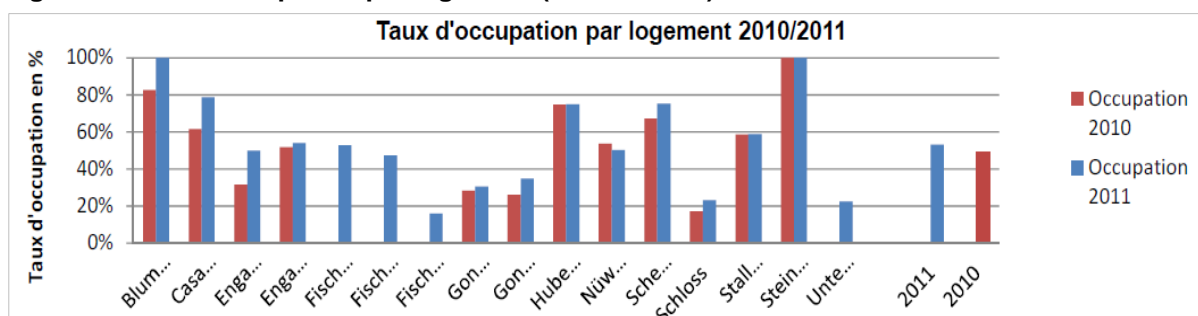
Source : propre création

## 2.4 OFFRE ET DEMANDE

A l'heure actuelle, ce sont 17 logements dans 13 maisons historiques qui sont loués aux touristes amateurs d'une expérience originale. Ils se situent sur six cantons différents : aux Grisons, en Valais, à Berne, à Zurich, au Tessin et à Thurgovie. Dix maisons sont en propriété de tiers privés et trois appartiennent à Vacances au cœur du Patrimoine. Il s'agit de la « Casa Döbeli » au Tessin, de la « Huberhaus » à Bellwald et de la « Haus auf der Kreuzgasse » à Boltigen. La première appartenait à la section cantonale de Patrimoine suisse au Tessin et a été confiée à la fondation. La deuxième a été achetée en 2006, quant à la troisième, elle appartient à une propriétaire privée qui l'a mise à disposition de la fondation en lui accordant un droit de superficie de 30 ans.

Selon les informations fournies par les statistiques des locations publiées sur le site internet de la fondation (Vacances au cœur du Patrimoine, 2012d), en 2011, ce sont plus de 1'100 clients qui ont réservé un logement dans une maison historique pour un total de plus de 8'600 nuitées. En moyenne, le taux d'occupation moyen des logements était de 49% en 2010 et il a atteint 53% en 2011, comme on peut le voir sur le graphique ci-dessous.

**Figure 4. Taux d'occupation par logement (2010 et 2011)**



Source : (Vacances au cœur du Patrimoine, 2012d)

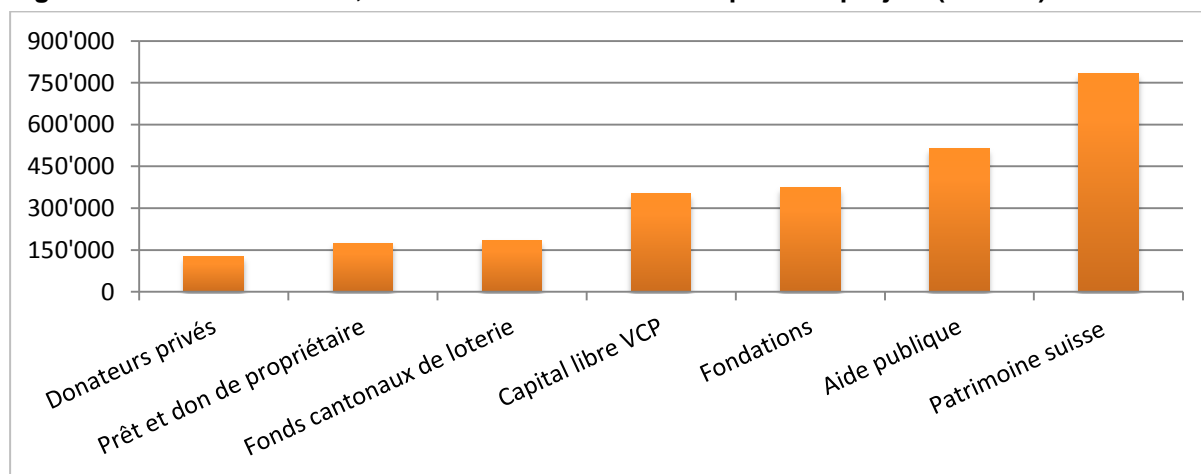
Ces chiffres sont tout à fait remarquables pour des logements de vacances. En effet, comme le souligne l'Office fédéral du développement territorial ARE (2010, p. 34), les logements de propriétaires privés non commercialisés et utilisés uniquement par leur propriétaire ne sont occupés généralement que 30 à 40 jours par année. Quant aux appartements loués, ils peuvent atteindre 150 à 200 jours par an pour REKA ou Interhome mais ceux « loués par des agences locales sans efforts particuliers au niveau du marketing ne sont pas beaucoup plus occupés que les lits non commercialisés » (Office fédéral du développement territorial ARE, 2010, p. 35).

## 2.5 RETOUR SUR LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS

Selon l'article quatre de l'acte de fondation de Vacances au cœur du Patrimoine, le capital de l'organisation peut être utilisé pour couvrir les dépenses et les coûts d'exploitation en lien avec le but fixé (Notariat Riesbach Zürich, 2005). Le capital de départ de la fondation se montait à 100'000 francs, le minimum imposé par la loi. Petit à petit, les bénéfices ainsi que les revenus des contributions ont formé un capital libre, qui peut comme son nom l'indique être librement utilisé. Pour les rénovations, la fondation est cependant fortement dépendante des contributions financières extérieures, le capital libre étant largement insuffisant. Cette recherche de fonds représente d'ailleurs l'une des tâches attribuée au Conseil de fondation par l'acte de fondation : l'article quatre précise que le Conseil de fondation doit s'efforcer d'agrandir la fortune de la fondation par des donations privées et publiques (Notariat Riesbach Zürich, 2005). Pour ce faire, de nombreuses possibilités ont été trouvées par la fondation, notamment auprès de Patrimoine suisse, d'autres fondations, du secteur public et dans une moindre mesure du secteur privé.

La figure 5 illustre la répartition de la totalité des fonds récoltés jusqu'au 31 décembre 2011 - plus de 2,5 millions de francs - pour les divers projets effectués<sup>1</sup> et la moindre importance des fonds privés. La répartition détaillée du financement de chacune des trois maisons dont la rénovation est terminée est représenté en annexe I, il s'agit de la « Huberhaus », de la « Casa Döbeli » et de la « Haus auf der Kreuzgasse ».

**Figure 5. Provenance des 2,5 millions de francs récoltés pour les projets (en CHF)**



Source : propre création sur la base de la comptabilité de VCP (Vacances au cœur du Patrimoine, 2007-2012)

<sup>1</sup> Travaux de rénovation de « Huberhaus », « Casa Döbeli », « Haus auf der Kreuzgasse » et 1<sup>ère</sup> étape des travaux de « Türalihus »

### 2.5.1 FINANCEMENT PROPRE

La fondation Vacances au cœur du Patrimoine est enregistrée au registre du commerce en tant qu'organisation à but non lucratif mais elle génère également ses propres revenus. Les maisons historiques, une fois rénovées, sont en effet louées comme logements de vacances. Le fonctionnement quotidien de la fondation est donc assuré. Mais une fois retirés des revenus des locations les frais d'exploitation des maisons, le montant restant à attribuer au fonds de renouvellement et aux nouveaux projets est trop peu élevé pour couvrir les charges de toutes les rénovations. En 2011, il n'est resté par exemple que 66'945 francs (Vacances au coeur du Patrimoine, 2012h). De ce fait, et comme le souligne Maurer (2010, p. 44), « *Der Erfolg der Mittelbeschaffung bestimmt das Tempo des Wachstums der Stiftung* », ce qui signifie qu'au stade actuel, la croissance de la fondation est principalement déterminée par les rentrées d'argent générées par la collecte de fonds.

### 2.5.2 SOUTIEN DE PATRIMOINE SUISSE

Comme mentionné précédemment, Patrimoine suisse offre un soutien non négligeable à la fondation. Outre le financement du capital de départ et la prise en charge du salaire de la secrétaire générale, Patrimoine suisse a également participé financièrement à plusieurs projets de la fondation par le biais d'un fonds de rénovation créé grâce à un généreux don de 1,5 million de francs (M. Suter, communication personnelle, 13 juin 2012). Une discussion est également en cours sur l'éventualité d'un prêt de 400'000 francs de Patrimoine suisse pour la suite des travaux de la « Türalihus » à Valendas.

En 2007, une autre recette est venue s'ajouter à l'aide habituelle de Patrimoine suisse, elle provenait de la vente des écus d'or. Ces chocolats de la forme d'un écu et enrobé de papier doré sont vendus depuis 1946 par des écoliers de toute la Suisse. L'argent ainsi récolté permet de rapporter des fonds à Patrimoine suisse, à Pro Natura ainsi qu'à la Fondation suisse pour la protection et l'aménagement du paysage (Ecu d'or, 2012). Il est prévu qu'une partie de la recette de 2012 soit à nouveau offerte à la fondation. Le tableau 1 résume ses diverses participations depuis 2005 totalisant plus d'un million de francs.

**Tableau 1. Participations financières de Patrimoine suisse**

Capital de départ de la fondation	Participations à divers projets (fonds de rénovation)	Produit de la vente des Ecus d'or
100'000 CHF	33'800 CHF : Huberhaus 100'000 CHF : Casa Döbeli 100'000 CHF : Kreuzgasse 300'000 CHF : Türalihus	2007 : 512'000 CHF 2012 : à venir (estimation 100'000 CHF)

Source : propre création selon (Vacances au coeur du Patrimoine, 2007-2012)

À noter qu'en plus de ses participations financières, Patrimoine suisse a couvert jusqu'à l'année dernière le loyer du bureau de la fondation de 6'600 francs et prend en charge le salaire de la secrétaire générale de 85'000 francs. Le deuxième poste créé pour la gestion administrative des locations, à 40%, est entièrement financé par les produits des locations.

Les membres de Patrimoine suisse ont également été mis à contribution pour financer les travaux de Vacances au cœur du Patrimoine. Un appel de fonds a été lancé dans le magazine Heimatschutz Patrimoine pour la « Huberhaus » en 2006. Il a permis de rapporter un peu plus de 8'000 francs. Un mailing a également été envoyé aux membres pour la « Casa Döbeli » en décembre 2009 et a généré environ 11'000 francs de dons (Vacances au cœur du Patrimoine, 2007-2012).

### 2.5.3 SOUTIENS PUBLICS ET PRIVÉS

---

Le reste des fonds provient principalement de fondations donatrices (15%) et de l'aide publique (20%) attribuée par les cantons, les communes et la Confédération. Vacances au cœur du Patrimoine a également pu toucher en 2006 une contribution de 70'000 francs du programme d'encouragement de l'innovation, de la coopération et de la professionnalisation dans le domaine du tourisme « Innotour » géré par le secrétariat d'Etat à l'Economie (Secrétariat d'Etat à l'économie, 2012).

Le reste du financement provient de fonds cantonaux de la loterie (7%) et des particuliers. Ceux-ci ne représentent qu'une très faible part des fonds récoltés (à peine 5%). Un mailing auprès des clients en 2011 a notamment permis de récolter un peu moins de 5'000 francs de dons. Il est important de relever ici que la fondation Vacances au cœur du Patrimoine est reconnue d'utilité publique et totalement exonérée d'impôts, tous les dons faits par des particuliers peuvent donc être déduits fiscalement de leur revenu net selon les différentes législations cantonales en vigueur.

Le conseil de fondation de Vacances au cœur du Patrimoine a pris la décision de renoncer à tout emprunt bancaire, afin d'éviter de grever le budget par des intérêts et d'imposer une pression supplémentaire sur la récolte de fonds des années durant.

Par ailleurs, aucune mesure de collecte de fonds auprès d'entreprises privées n'a été mise sur pied jusqu'à aujourd'hui. Il est toutefois prévu, à court ou moyen terme de mettre à profit le potentiel offert par le sponsoring.

## 2.6 PROJETS EN COURS ET DÉFIS FINANCIERS

### 2.6.1 « STÜSSIHOFSTATT » ET « TÜRЛИHUS » EN ATTENTE DE FONDS

A ce jour, la fondation est propriétaire de deux maisons historiques nécessitant des travaux de rénovation avant de pouvoir être louées. Il s'agit de la « Stüssihofstatt », à Unterschächen dans le canton d'Uri, ainsi que de la grande maison de maître « Türalihus », à Valendas aux Grisons. Comme elle a dû le faire pour les autres maisons historiques, Vacances au cœur du Patrimoine effectue actuellement une recherche de fonds active pour les rénover.

La maison « Stüssihofstatt » est l'une des plus vieilles maisons du canton d'Uri. Elle a été acquise en mars 2012 pour un peu plus de 115'000 francs par Vacances au cœur du Patrimoine, qui est actuellement en train d'élaborer un concept de rénovation en collaboration avec des bureaux d'architecture de la région. Une première estimation des coûts totaux, incluant le prix d'achat et les travaux de rénovation, a été faite à 750'000 francs (Vacances au cœur du Patrimoine, 2012f). En 2011, 40'000 francs ont déjà pu être récoltés auprès de diverses fondations pour l'achat. Au 31 décembre 2011, les objectifs pour la récolte de fonds sont donc fixés à 710'000 francs environ.

Le deuxième projet concerne la maison « Türalihus ». Cette « imposante maison de maître » grisonne ayant subi de nombreuses transformations depuis sa construction en 1485 représente le *bijou* de la fondation. Acquisée en juillet 2007 déjà, elle a pu être partiellement rénovée l'année dernière grâce à des contributions de plus d'un million de francs. Les travaux ont été effectués sur les éléments suivants : toiture, fenêtres et façade. On peut voir le résultat de cette rénovation extérieure sur les images ci-contre. Mais il ne s'agit là que d'une première étape, en effet, le financement de la rénovation intérieure qui nécessitera plus de 1,3 million de francs n'est à ce jour pas encore assuré (Vacances au cœur du Patrimoine, 2012g).

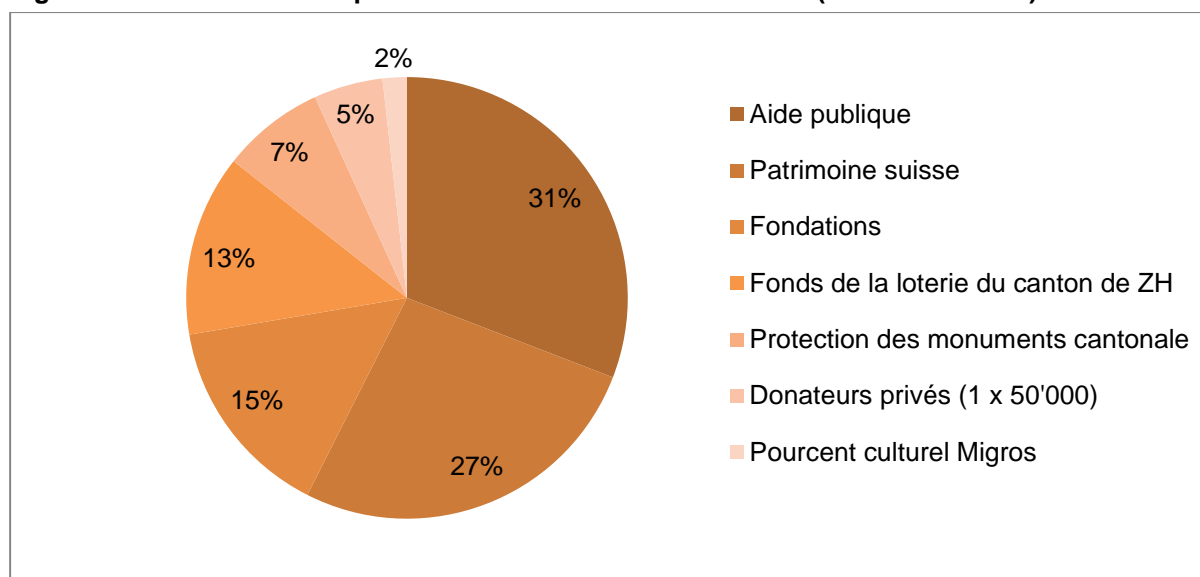
**Figure 6. « Türalihus » avant et après les travaux**



Source : (Vacances au cœur du Patrimoine, 2012g)

Depuis juillet 2007, ce sont plus de 1'128'000 CHF qui ont pu être récoltés auprès de différentes personnes et organisations. La répartition de ces fonds est représentée dans la figure ci-dessous. On peut y voir que la contribution de Patrimoine suisse n'est pas négligeable et représente un peu moins du tiers de la totalité des fonds (27%). L'aide publique est également importante, la Confédération et le canton des Grisons réunis représentent également un tiers (31%). Pour le reste, il s'agit principalement des soutiens des fondations et des fonds cantonaux de la loterie, les petits donateurs privés et un grand donateur (50'000 francs) n'ayant contribué que pour 5%.

**Figure 7. Financement des premiers travaux de la « Türalihus » (1'128'507 francs)**



Source : propre création sur la base de la comptabilité de VCP

## 2.6.2 OBJECTIF : CROISSANCE

Comme on a pu le voir dans les pages qui précèdent, la croissance de la fondation Vacances au cœur du Patrimoine est étroitement liée à la récolte de fonds. Aujourd'hui, ce sont près de 2 millions de francs qui doivent être trouvés pour pouvoir mener à bien les deux projets actuels: la rénovation de la « Stüssihofstatt » et les travaux intérieurs de la « Türalihus ». Mais par la suite, de nouveaux projets vont se développer et nécessiteront également des fonds. La fondation a pour but de sauver des maisons historiques et cherche en effet continuellement à agrandir son offre. Selon sa secrétaire générale K. Camenisch (communication personnelle, 7 juin 2012), aucun objectif chiffré n'est donné aujourd'hui mais le but est d'étendre l'offre de logements sur la Romandie et dans les régions urbaines. Pour ce faire, il lui faudra continuer à solliciter les différentes organisations ainsi que toutes les personnes susceptibles d'apporter leur aide aux différents projets. Une ouverture des perspectives de collecte de fonds serait donc bénéfique à la fondation et permettrait peut-être de trouver de nouvelles méthodes de collecte de fonds auprès des privés.

### 3 POSSIBILITÉS DE COLLECTE DE FONDS

Avant de commencer un tour d'horizon des possibilités de collecte de fonds, il semble judicieux de relever les principaux défis auxquels font face les *fundraisers* aujourd'hui.

Tout d'abord, la branche de la collecte de fonds se professionnalise de plus en plus. Lefèvre (2011, p. 83) souligne ce fait : « le *fundraising* n'est plus l'apanage de bricoleurs isolés mais bien une activité de plus en plus standardisée, encadrée et institutionnalisée<sup>1</sup> ». Il existe même des agences de *fundraising* qui monnaient leur savoir-faire avec les associations ou œuvres caritatives qui en ont besoin. Le nombre d'organisations qui collectent des fonds est toujours plus important et ces organisations se font donc concurrence. Dans le secteur privé, cela induit une « sur sollicitation » des donateurs et des sponsors qui conduit à une « banalisation des appels à la générosité » (Ferenczy, 2005, p. 22). Ceux-ci reçoivent de plus en plus de demandes dans leur boîte aux lettres, par email, par téléphone ou sont abordés dans la rue et deviennent difficiles à convaincre.

Au problème de la concurrence s'ajoutent les dégâts causés par certains scandales largement exposés dans la presse<sup>2</sup> concernant l'utilisation parfois frauduleuse de l'argent par des organisations à but non lucratif et qui mettent en péril la confiance accordée par leurs donateurs. Pour parvenir à gagner la confiance de leurs interlocuteurs - une exigence *sine qua non* à l'obtention d'un soutien -, les organisations doivent donc être particulièrement transparentes dans la gestion de leurs fonds.

Un dernier défi que doivent relever les organisations est celui de trouver une stratégie de communication efficace et cohérente. Pour générer des dons, elles doivent *vendre* leurs actions auprès des particuliers, des entreprises, des fondations ou des services publics. En ce sens, le *fundraising* est considéré comme une communication publicitaire avec toutes les difficultés qu'elle représente (Urselmann, 2007, p. 126).

Dans ce chapitre, les principales sources, méthodes et formes de fonds seront évaluées par rapport aux besoins et aux ressources de la fondation Vacances au cœur du Patrimoine afin de déterminer quelles solutions seraient les plus judicieuses pour elle.

---

<sup>1</sup> En Suisse, il existe notamment un label pour les organisations d'utilité publique qui récoltent des dons. Il s'agit du label ZEWO. (ZEWO, 2012a)

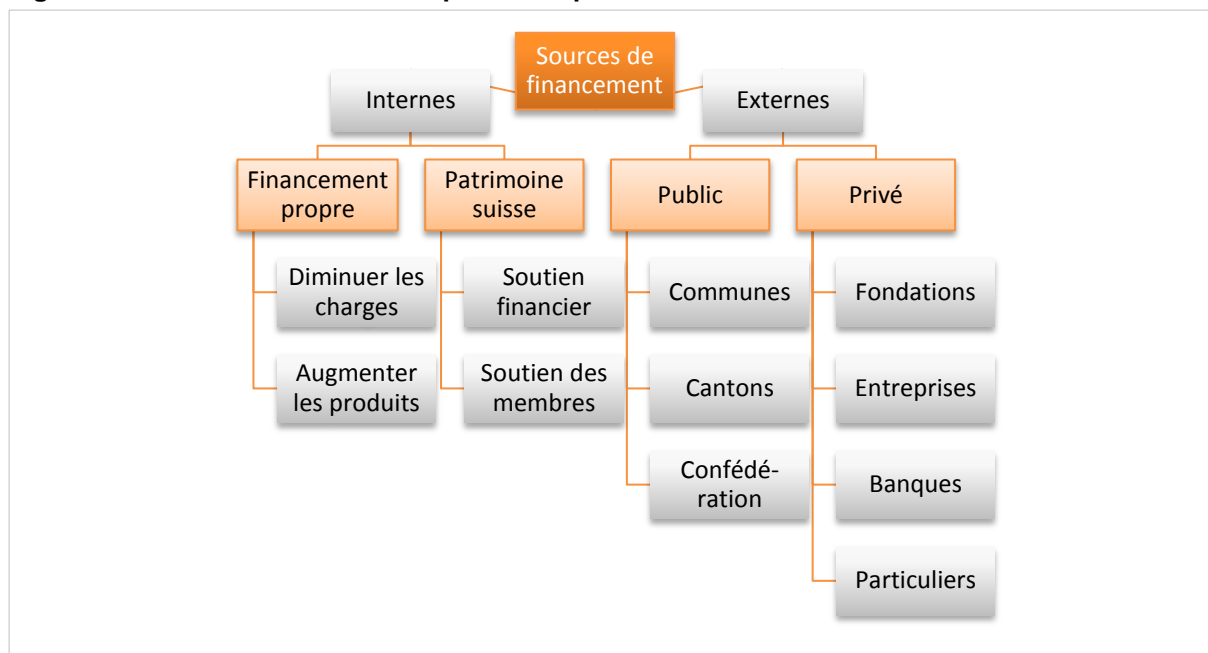
<sup>2</sup> Exemple souligné par Graulle (2009a, p. 6), le journal français Capital du 19 février 2009 présentait sur sa première page le titre : « Où sont passés nos dons aux associations ? »



### 3.1 SOURCES DE FINANCEMENT POUR VACANCES AU CŒUR DU PATRIMOINE

De nombreuses sources de financement existent pour la fondation Vacances au cœur du Patrimoine. Elles sont toutes représentées ci-dessous dans la figure 8 et classées dans quatre catégories principales : financement propre, Patrimoine suisse, secteurs public et privé. On verra dans ce chapitre quelles catégories pourraient apporter un soutien plus important à la fondation.

**Figure 8. Sources de financement possibles pour la fondation**



Source : propre création

#### 3.1.1 SOURCES INTERNES : FAIBLE POTENTIEL D'AMÉLIORATION

Le terme de financement *interne* regroupe le financement propre, autrement dit toutes les possibilités qu'a la fondation de générer des revenus ou de diminuer ses charges mais également les contributions que peut apporter Patrimoine suisse<sup>1</sup>. Comme on le verra plus en détail dans les pages qui suivent, la collecte de fonds à *l'interne* pourrait être améliorée un peu en diminuant les coûts des travaux de rénovation (par du sponsoring) ou en augmentant les revenus par une modification de la politique des prix. Cette dernière solution devrait toutefois être mise en place avec prudence à cause des risques de perdre des clients ou des partenaires.

<sup>1</sup> Son aide et celle de ses membres sont considérées comme un soutien *interne* car les deux organisations sont étroitement liées.

### 3.1.1.1 FINANCEMENT PROPRE

Pour améliorer le financement propre, deux fronts d'action sont possibles : diminuer les charges ou augmenter les produits. La méthode la plus efficace serait de diminuer les coûts des travaux de rénovation (la charge la plus importante<sup>1</sup>) en sollicitant des entreprises à sponsoriser le matériel ou le travail effectué. Il serait également envisageable de jouer sur les prix des prestations (loyers et commissions des locations) pour augmenter les revenus. Mais une augmentation des prix comporte le risque de perdre des clients et/ou de baisser les taux d'occupation des logements<sup>2</sup>. De plus, ces revenus doivent servir en premier lieu à couvrir les frais d'exploitation des maisons historiques et à augmenter les fonds de renouvellement et ensuite seulement à financer les projets (Notariat Riesbach Zürich, 2005, art. 3).

Quant à la vente de produits annexes, elle ne permettrait pas de générer de grandes sommes à cause du prix de vente peu élevé<sup>3</sup> et des charges liées à leur création même si ces produits seraient sûrement appréciés par les hôtes, voire même par des architectes ou des amoureux du patrimoine. L'évaluation de ces solutions est résumée dans le tableau 2.

**Tableau 2. Évaluation des possibilités d'augmenter le financement propre**

	Mesures	Potentiel d'amélioration	Justification
Diminuer les charges	Charges administratives et d'information (150'000 CHF en 2011)	Faible	Charges obligatoires (salaire, information, communication, révision)
	Frais d'exploitation des maisons (40'000 CHF en 2011)	Faible	Charges fixes (chauffage et entretien courant)
	Travaux de rénovation (min. 400'000 CHF par maison historique)	Elevé	Obtenir des dons ou du sponsoring en nature ou en savoir-faire de la part d'entreprises
Augmenter les revenus	Modifier la politique des prix des prestations (loyers, commissions et frais d'annulation)	Moyen	Augmentation de prix limitée à cause des risques de perdre des clients et des propriétaires
	Vendre des produits annexes (calendriers photos, livres)	Faible	Prix bas pour petits produits, il faudrait vendre un très grand nombre!

Source : propre création selon (Vacances au coeur du Patrimoine, 2012h)

<sup>1</sup> Voir l'annexe II qui présente les comptes de résultat 2010 et 2011 de la fondation

<sup>2</sup> Cette solution fera l'objet d'une analyse plus détaillée dans le chapitre 6

<sup>3</sup> Patrimoine suisse vend des brochures pour 12 à 19 CHF pièce (Patrimoine suisse, 2012b)

### 3.1.1.2 SOUTIEN DE PATRIMOINE SUISSE

Les participations conséquentes de Patrimoine suisse dans la fondation sont faciles à obtenir et n'exigent aucune demande officielle à rédiger ou formulaires à remplir car les deux organisations ont leur siège dans les mêmes locaux à Zurich. Patrimoine suisse est cependant une organisation qui dépend également de la recherche de fonds, il lui serait donc difficile d'augmenter sa participation financière. Quant à ses membres, ils représentent un groupe-cible intéressant pour la fondation car ils sont nombreux et intéressés par la sauvegarde du patrimoine, mais ils sont déjà régulièrement sollicités pour d'autres projets. Espérer une plus grande contribution de la part de son fondateur n'est donc pas judicieux, comme le tableau ci-dessous le justifie.

**Tableau 3. Évaluation des possibilités d'augmenter le soutien de Patrimoine suisse**

Augmenter le soutien par...	Potentiel d'amélioration	Justification
... une plus grande contribution au secrétariat	Faible	Contraire au but qui est de financer les coûts d'administration par les revenus
... le fonds de rénovation ou grâce à des dons	Faible	VCP n'est pas le seul projet financé par ce fonds de rénovation
... les revenus des écus d'or	Faible	Thème pour le patrimoine un an sur deux. VCP pas le seul projet bénéficiaire
... ses membres	Moyen	Groupe-cible adéquat mais concurrence avec autres projets et montants peu élevés

Source : propre création

### 3.1.2 SOURCES EXTERNES : POTENTIEL D'AMÉLIORATION ÉLEVÉ

Le financement externe comprend toutes les institutions publiques et privées ainsi que les entreprises et les particuliers qui peuvent apporter leur soutien à la fondation Vacances au cœur du Patrimoine. Celle-ci est encore très peu active, voire inactive dans la collecte de fonds auprès des particuliers, des entreprises et des instituts bancaires. C'est pour cette raison que ces solutions présentent un potentiel d'augmentation du financement élevé. Cela ne signifie pas pour autant que la collecte de fonds auprès d'eux est judicieuse : d'autres critères doivent être pris en compte comme notamment la méthode utilisée et la forme des fonds obtenus.

### 3.1.2.1 SOUTIEN DU SECTEUR PUBLIC

Chaque année, en Suisse, les communes, les cantons et la Confédération soutiennent la culture par des subventions, des prêts ou par d'autres biais. Malheureusement, les dépenses publiques pour la culture dont bénéficient le secteur « entretien du patrimoine et protection des sites » sont limitées par un budget précis pour lequel aucune augmentation n'est prévue et qui a même tendance à diminuer ces dernières années<sup>1</sup>, comme on peut le lire dans le « Rapport sur les dépenses publiques en faveur de la culture en Suisse, 1990-2007 » (Office fédéral de la Statistique OFS, 2010, p. 16).

Selon M. Suter (communication personnelle, 13 juin 2012), une contribution financière pour les frais de secrétariat pourrait cependant être sollicitée auprès de l'Office fédéral de la culture, avec le risque que les 250'000 francs obtenus ainsi chaque année par Patrimoine suisse pourraient subir une réduction. Comme on le voit sur le tableau 4, aucune autre solution d'augmentation des fonds auprès du secteur public ne serait envisageable.

**Tableau 4. Évaluation du potentiel d'augmentation du soutien public**

	Types de contributions	Potentiel d'amélioration	Justification
Augmenter les contributions	Subventions Confédération, des cantons et des communes	Nul	Toutes les actions sont déjà mises en œuvre pour obtenir ces fonds
	Innotour	Nul	Soutien pour le lancement de projets innovants déjà reçu en 2006 (possible une seule fois)
Trouver de nouvelles subventions	Contribution de l'Office fédéral de la Culture pour les frais de secrétariat	Elevé	Critères d'obtention remplis mais risque pour Patrimoine suisse

Source : propre création

---

<sup>1</sup> Voir l'annexe III pour l'évolution des dépenses publiques pour la culture et leur répartition

### 3.1.2.2 SOUTIEN DU SECTEUR PRIVÉ

Il y a un potentiel important d'augmentation des fonds obtenus auprès du secteur privé, comme le montre le tableau ci-dessous. Seules les fondations<sup>1</sup> et les loteries peuvent difficilement offrir un plus grand soutien à la fondation car elles sont déjà très souvent sollicitées.

**Tableau 5. Évaluation du potentiel d'augmentation du soutien privé**

		Potentiel d'amélioration	Justification
Entreprises	Sponsoring ou mécénat de la part d'entreprises	Élevé	Aucune tentative de collecte effectuée. VCP a prévu de commencer à chercher des sponsors
	Fonds cantonaux des loteries et Pourcent culturel Migros	Faible	Toutes les actions possibles sont déjà mises en œuvre par VCP
Particuliers	Acteurs de VCP (clients, propriétaires, autres <i>stakeholders</i> )	Moyen	Seuls les clients déjà sollicités. Autres acteurs sont aussi des donateurs ou des bénévoles potentiels
	Autres particuliers	Élevé	Très peu d'actions déjà essayées. Mailings ne sont pas les seules possibilités
Fondations	Contributions des fondations donatrices	Faible	Nombreuses fondations déjà sollicitées pour chaque projet et liste d'adresses très complète
Banques	Prêts ou sponsoring de banques <i>normales</i> ou <i>alternatives</i>	Élevé	Possibilité d'emprunter de grandes sommes et de les garantir avec les maisons. Critères remplis

Source : propre création

Les **particuliers** représentent une source de fonds très importante pour les organisations à but non lucratif appelée « *Individual Giving* » par M. Urselmann (2007, p. 16). Leur participation peut prendre plusieurs formes, comme par exemple les prêts financiers ou le bénévolat, mais la plus courante est le mécénat autrement dit les dons effectués par 72% des ménages suisses (gfs-zürich, 2012, p. 1). Comme Vacances au cœur du Patrimoine n'a sollicité les particuliers que par deux mailings et un encart dans le magazine de Patrimoine suisse, le potentiel de collecte de fonds auprès d'eux reste donc très élevé. Elle n'a

---

<sup>1</sup> Les fondations ainsi que les banques sont considérées comme financement privé même si elles ne le sont pas toutes

également jamais essayé d'obtenir des dons réguliers ou de trouver des bénévoles qui pourraient accomplir certains travaux pour diminuer les coûts des travaux de rénovation des maisons historiques.

Le soutien des **entreprises** porte le nom de « *Corporate Giving* » (Urselmann, 2007, p. 16). Comme le souligne le rapport « Financement de la culture par les entreprises » publié par l'Office fédéral de la statistique en 2003 (p. 6), 12% des entreprises en Suisse « soutiennent la culture, que ce soit sous forme de sponsoring ou de mécénat ». Mais c'est le sponsoring qui récolte le plus d'argent de la part des entreprises (p. 27). Il s'agit là d'un potentiel de collecte de fonds encore inutilisé pour Vacances au cœur du Patrimoine. Mais celle-ci devrait cependant faire face à la concurrence d'autres projets culturels, sportifs ou caritatifs peut-être plus médiatisés et de ce fait plus intéressants pour elles. M. Urselmann (2007, p. 20) indique en effet que les entreprises s'engagent en général pour améliorer leur image ou utilisent le soutien offert pour créer de l'impact auprès de leurs clients et de leur groupes-cibles.

En Suisse, il existe de nombreuses **fondations** qui ont pour but de soutenir des projets culturels, architecturaux ou encore ayant trait au patrimoine. Selon le « Rapport sur les fondations en Suisse en 2012 », ce secteur est particulièrement florissant : plus de 12'700 fondations d'utilité publiques ont été dénombrées en 2011 (Eckhardt, Jakob, & von Schnurbein, 2012, p. 8) et les fondations donatrices disposeraient d'un patrimoine supérieur à 70 milliards de francs (p. 11) distribué à différents projets en fonction de critères bien précis. Cependant, plus le montant souhaité augmente, plus le nombre de fondations potentielles diminue (Bortoluzzi Dubach, 2007, p. 63). Vacances au cœur du Patrimoine pourrait difficilement obtenir des soutiens plus conséquents car sa liste d'adresses est déjà très complète.

Il existe un fort potentiel d'augmentation de collecte de fonds auprès des **banques habituelles** comme des banques *alternatives*<sup>1</sup> spécialisées dans le financement de projets ayant un intérêt environnemental, social ou culturel. Ceci est dû au fait, comme déjà mentionné, que la fondation a jusqu'à présent renoncé à tout emprunt bancaire.

---

<sup>1</sup> Il s'agit notamment de la Banque Alternative Suisse ainsi que de la Banque Communautaire libre

## 3.2 MÉTHODES DE COLLECTE DE FONDS

On a vu dans le chapitre 3.1 que les entreprises, les instituts bancaires et l'Office fédéral de la Culture pourraient être des sources de revenus supplémentaires pour Vacances au cœur du Patrimoine. Les demandes de fonds auprès de ces différentes institutions prennent généralement la forme d'un dossier ou d'un formulaire officiel à remplir qui présente le projet, son budget, ses groupes-cibles et son plan de financement (Bortoluzzi Dubach & Frey, 2011, p. 100). Ce type d'appel de fonds ne sera cependant pas analysé plus en détail dans cette étude car la fondation a déjà pu acquérir une bonne expérience dans ce domaine.

De la même façon, les possibilités d'augmenter le financement propre mentionnées plus tôt dans cette étude représentent plus des stratégies entrepreneuriales que des méthodes de *fundraising* à proprement parler et ne sont de ce fait pas développées non plus dans ce chapitre sur les méthodes de collecte de fonds ; elles seront toutefois reprises dans le chapitre 6.

Au vu de ce qui précède et du potentiel qui réside dans la collecte de fonds auprès des particuliers, ce chapitre se concentrera sur les différentes méthodes de *fundraising* auprès d'eux, illustrées dans la figure 9. Celles-ci peuvent être classées en quatre catégories : le marketing direct, le dialogue direct (appelé *Direct Dialog*), la collecte de fonds en ligne (ou *e-fundraising*) et la collecte grâce aux médias et aux publications.

**Figure 9. Méthodes de collecte de fonds auprès des particuliers**

Marketing direct	Direct Dialog	<i>E-fundraising</i>	Médias et publications
<ul style="list-style-type: none"><li>• Courrier</li><li>• Téléphone</li><li>• SMS et Mobile mailing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Streetfundraising</i></li><li>• Événementiel de collecte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Web 1.0</li><li>• Web 2.0</li><li>• Nouveautés de collecte de fonds en ligne</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• TV, journaux, radio</li><li>• Prospectus, Newsletter, Patrimoine</li></ul>

Source : propre création

Toutes ces méthodes ont naturellement pour objectif principal de récolter des fonds mais servent également de supports de communication. En effet, afin de parvenir à mobiliser les gens, les organisations doivent au préalable promouvoir leurs activités et sensibiliser le public à leur cause.

### 3.2.1 MARKETING DIRECT : MAILINGS AVEC MODÉRATION

---

Selon S. Lefèvre (2011, p. 15), le marketing direct correspond au ciblage et à la segmentation du public-cible permettant de ne contacter personnellement que les personnes susceptibles de répondre favorablement à la demande de dons. Ce contact peut s'effectuer par publipostage ou par téléphone.

Le **publipostage** ou **direct mail** définit l'envoi d'un courrier adressé à un certain nombre de personnes pour solliciter un don et trouver de nouveaux donateurs. Le taux de retour est en général très faible<sup>1</sup> et les coûts élevés, raisons pour lesquelles le choix des adresses et le moment de l'envoi sont des éléments cruciaux. De ce fait, un mailing ciblé aux adresses des sympathisants est plus efficace et plus adapté qu'un mailing de masse pour la fondation Vacances au cœur du Patrimoine. C'est ce que montrent les résultats des deux mailings effectués par la fondation en 2009 et en 2011 (taux de retour des clients : 8,17% contre 1,18% pour les membres et adresses louées). L'annexe IV présente une évaluation plus précise de ces deux envois.

Le **téléphone** est une méthode qui peut être coûteuse et qui nécessite un certain temps, en particulier pour les appels « *outbound* », nom donné aux appels que l'organisation donne pour solliciter des donateurs potentiels (Urselmann, 2007, p. 130). Une petite organisation telle que Vacances au cœur du Patrimoine ne pourrait pas se permettre de faire ces appels elle-même et la sous-traitance à une agence de *fundraising* par téléphone engendrerait des coûts élevés. La gestion des appels entrants ou « *inbound* » serait donc plus appropriée : il faudrait alors profiter de ces appels pour présenter les projets en cours et solliciter un soutien de la part de l'appelant.

Il existe également deux nouvelles méthodes de collecte qui sont apparues avec l'essor de l'utilisation des téléphones portables et des *smartphones* mais qui ne sont pas adaptées à Vacances au cœur du Patrimoine: les dons par SMS et le *mobile mailing*. Les premiers sont utilisés déjà par 25% des donateurs en Suisse mais les montants dépassent rarement 50 francs (gfs-zürich, 2012, p. 3). La deuxième méthode est basée sur un QR-code<sup>2</sup> qui

---

<sup>1</sup> M. Urselmann estime « satisfaisant » un taux de retour de 1% (2007, p. 133).

<sup>2</sup> QR-code vient de *Quick Response Code*. Il s'agit d'un code qui peut être généré gratuitement sur internet, p. ex. sur <http://qrcode.kaywa.com>) et qui peut être scanné par une application à télécharger gratuitement sur son *smartphone* (EPFL, 2012)



renvoie directement le donateur à qui l'on adresse un courrier sur un site internet pouvant contenir des éléments multimédias (EPFL, 2012).

Les points positifs et négatifs de toutes ces méthodes de marketing direct sont indiqués dans le tableau ci-dessous. Il en ressort que les mailings ciblés ainsi que les demandes de dons lors des appels entrants (*inbound*) sont les méthodes les plus adéquates pour la fondation Vacances au cœur du Patrimoine en raison de leur gratuité et de la facilité de mise en œuvre. Le mailing ciblé reste une solution envisageable.

**Tableau 6. Évaluation des méthodes de marketing direct**

Marketing direct			Points positifs	Points négatifs
Direct mail	Mailing de masse (adresses louées)	☹	Potentiel de donateurs élevé	Coûts importants pour taux de réponse faible
	Mailing ciblé (aux adresses de VCP et Patrimoine)	✓	Meilleur taux de retour	Coûts des envois et sollicitation régulière des mêmes adresses (risque de sursollicitation)
	Mailing ciblé aux habitants de la région de la maison)	☺	Connaissent peut-être la maison qui doit être rénovée	Coûts des envois
Téléphone	Appels «inbound»	☺	Aucun coût, prend seulement du temps	Risque d'énervement des appelants
	Appels «outbound»	☹	Permet de toucher un grand nombre	Coûts très élevés. Devrait être fait par une agence
	Collecte de fonds par SMS	☹	Collecte rapide car SMS lus rapidement	Montant du don très faible donc nécessité d'un grand nombre
	Mobile mailing	☹	Mailing peut être complété par des vidéos, photos, textes plus longs	Coûts d'un publipostage Utile seulement aux utilisateurs de smartphones

Source : propre création

### 3.2.2 DIALOGUE DIRECT : ÉVENTUELLEMENT UN PETIT ÉVÈNEMENT

Dans le dialogue direct sont compris le contact direct dans la rue ou au domicile, appelé *streetfundraising*, et l'événementiel de collecte.

Qu'elles soient faites dans la rue ou au domicile, les campagnes de ***streetfundraising*** pour trouver des donateurs nécessitent un nombre important de recruteurs et donc le

recours à des agences spécialisées qui coûtent cher. Ce n'est pas à la portée de la fondation Vacances au cœur du Patrimoine.

L'**événementiel de collecte**, en revanche, pourrait s'avérer judicieux pour Vacances au cœur du Patrimoine. Le simple fait de pouvoir présenter le projet de rénovation d'une maison historique dans une manifestation engendrerait des retombées médiatiques et permettrait de faire connaître le projet dans une région ou un domaine professionnel particulier. Et comme l'information précède la décision du donateur, ce serait un premier pas. Mais si une manifestation était organisée, elle devrait rester à la portée des ressources financières et humaines de Vacances au cœur du Patrimoine. Des journées portes ouvertes se prêteraient notamment très bien à cela<sup>1</sup>. S'associer à un événement déjà mis sur pied dans le domaine de l'architecture ou du patrimoine voire même un autre événement se déroulant dans la région d'une maison historique à rénover serait également envisageable. Cette méthode, appelée « *huckepack* » par M. Urselmann (2007, p. 128) reste cependant difficile à mettre en place. Quant à la « star stratégie » qui consiste à faire venir des personnalités notoires qui « permettent de sensibiliser l'opinion publique à des causes inconnues » et surtout multiplient les retombées médiatiques (Graulle, 2008, p. 9), elle est difficile à réaliser. Les points positifs et négatifs de ces deux méthodes de dialogue direct sont résumés dans le tableau ci-dessous qui relève le potentiel résidant dans une petite manifestation.

**Tableau 7. Évaluation des méthodes de dialogue direct**

Dialogue direct			Points positifs	Points négatifs
Streetfundraising	Dans la rue	☹	Permet de faire connaître la fondation auprès des jeunes	Devrait être fait par une agence donc coûts élevés
	Porte-à-porte	☹	Permet de cibler les adresses et de rencontrer personnellement les gens	Devrait être fait par une agence donc coûts élevés
Événementiel de collecte	Créer une manifestation (journées portes ouvertes)	☺	Permet de faire connaître la fondation et de créer un contact personnalisé avec les donateurs	Selon l'importance peut demander du travail et induire des coûts élevés
	Utiliser un événement existant (« <i>Huckepack</i> »)	☺	Aucun coût et faible investissement en temps	Difficulté pour convaincre les organisateurs d'y intégrer VCP

Source : propre création

<sup>1</sup> Le chapitre 6.1 développera cette solution

### 3.2.3 COLLECTE DE FONDS EN LIGNE : PEU ADAPTÉ

---

Avec l'essor des nouveaux moyens de communication est apparue une nouvelle méthode de collecte de fonds : le *fundraising* en ligne qui se base sur le web 1.0 et le web 2.0. Cette méthode n'obtient pas encore de résultats très réjouissants en Europe<sup>1</sup> mais peut représenter une opportunité.

La présence d'une organisation sur le **web 1.0** est d'ores et déjà devenue indispensable et il est très fréquent que les utilisateurs visitent le site internet de l'organisation avant d'effectuer un don. Cette vitrine doit donc être soignée et à jour, c'est le cas de [www.magnificasa.ch](http://www.magnificasa.ch), le site internet de Vacances au cœur du Patrimoine qui fournit toutes les informations nécessaires aux clients et aux intéressés. Malheureusement, il ne génère presque aucun don<sup>2</sup> malgré sa page consacrée aux donateurs.

Le **web 2.0** dont font partie les médias sociaux, selon Eisfeld-Reschke & Hölderle (2010, p. 13), comprend tous les contenus et les plateformes internet qui permettent un réel dialogue avec les internautes par l'échange d'informations et de contenus. Facebook et Twitter sont les plus connus, mais de nombreuses autres possibilités existent (elles sont résumées dans l'annexe V). Patrimoine suisse dispose d'ores et déjà de sa page Facebook, qui est utilisée principalement pour transmettre les communiqués de presse mais Vacances au cœur du Patrimoine n'utilise aucune des possibilités du web 2.0. Une présence sur les médias sociaux permettrait pourtant d'élargir la portée des actions de communication et de se faire connaître auprès d'un public-cible plus jeune. Le web 2.0 pourrait également être utilisé pour faire du *friendfundraising*, une méthode de collecte de fonds récente qui incite les sympathisants à inviter leurs amis (ou amis virtuels) à participer financièrement à un projet. Un exemple réussi est celui de la campagne d'Obama en 2008 qui a réuni 1,7 millions de donateurs avec des dons moyens de moins de 200 dollars qui ont permis de générer plus de 287 millions de dollars (n.d., 2008).

D'autres méthodes ont également vu le jour ces dernières années comme le *crowdfunding* (Steinberger, 2012) ou les plateformes de dons - méthodes présentées dans

---

<sup>1</sup> En Allemagne il semble que seuls 7% des dons sont effectués en ligne (Lenzer, 2010, p. 16) et en France 2 à 3% (Graulle, 2009b).

<sup>2</sup> Google Analytics indique plus de 3'800 visiteurs sur le site en 2 mois (du 1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mai 2012) mais seuls 50 visiteurs sur la page des dons qui ne reçoit que 2 à 3 dons par an

l'annexe VI - mais elles ne correspondent pas aux caractéristiques de Vacances au cœur du Patrimoine qui recherche plusieurs centaines de milliers de francs pour ses projets.

Toutes ces solutions de collecte de fonds en ligne sont résumées et analysées dans le tableau ci-dessous. On remarque qu'elles peuvent demander des investissements importants et qu'elles ne seraient pas très judicieuses car elles ne correspondent pas forcément aux groupes-cibles de Vacances au cœur du Patrimoine.

**Tableau 8. Évaluation des méthodes de *fundraising* en ligne**

<i>E-fundraising</i>			Points positifs	Points négatifs
Web 1.0	Site internet	✓	Site internet complet fournit informations nécessaires aux donateurs	Peu de dons effectués en ligne mais une amélioration n'est pas nécessaire
	Blogs, Facebook ou Twitter	☹	Faire connaître VCP auprès d'un public-cible plus jeune. Dialogue personnalisé avec grand nombre	Investissement important et difficulté à rester à jour (si pas à jour : inutile)
Web 2.0	Ajouter de l'interaction au site internet actuel (commentaires sur logements p. ex.)	☹	Permet de faire participer les clients d'une autre manière, de les faire participer (aide les dons)	Coûts de mise en place technique. Apport réel pour les clients mais pour la collecte de fonds ?
Nouvelles méthodes en ligne	Crowdfunding	☹	Possibilité de présenter le projet en ligne et de le faire connaître aux investisseurs	Sommes en jeu peu élevées
	Friendfundraising	☹	Permet d'élargir la portée des actions de fundraising auprès des amis gratuitement	Groupes-cibles cohérents avec VCP ?
	Plateformes de dons	☹	Inscription en générale gratuite et possibilité de friendfundraising ensuite	Sommes en jeu peu élevées

Source : propre création

### 3.2.4 MÉDIAS ET PUBLICATIONS : À UTILISER PLUS ACTIVEMENT

Le tableau 9 résume les méthodes de collecte qui se basent sur les canaux de communication habituels - médias et publications. Il en ressort que Vacances au cœur du Patrimoine dispose déjà de nombreuses publications - rapport annuel, brochures, catalogues, articles et newsletter - mais qu'elles sont encore très peu utilisées pour une collecte de fonds active<sup>1</sup>. Pourtant, comme le souligne Crole (2010, p. 82), même si l'émotionnel prend une grande place dans la décision de faire un don, il est également important de faire parvenir des informations plus concrètes qui enclencheront une décision plus « rationnelle ». L'espace rédactionnel dans les médias serait donc une autre opportunité intéressante car peu coûteuse et à large portée.

**Tableau 9. Évaluation des méthodes de collecte de fonds par les médias et les publications**

			Points positifs	Points négatifs
Médias	Espace rédactionnel dans les médias (TV, radio, journaux)	😊	Portée large et autres publics	Difficile de demander aux journalistes de publier les coordonnées bancaires
	Espace publicitaire dans les médias (TV, radio, journaux)	😞	Permet de faire connaître projet à un grand nombre	Coûts élevés
Publications	Brochures	😊	L'information précède la décision. Une brochure peut informer et solliciter de l'aide !	Pas encore utilisé. Coûts d'impression.
	Newsletter	✓	C'est gratuit ! Newsletter envoyée aux clients et intéressés peut inclure des demandes de dons	Newsletter réellement lue ?
	Articles dans la revue de Patrimoine suisse	✓	Articles réguliers et avec contrôle total du contenu, grande distribution !	Articles rédactionnels pas forcément l'idéal pour récolter des fonds

Source : propre création

<sup>1</sup> Sauf en 2006, où une demande de dons a été jointe au magazine Patrimoine. 144 donateurs ont donné plus de 8'000 francs : mais le taux de réponse était très faible (plusieurs milliers d'adresses).

### 3.3 DES FONDS, MAIS SOUS QUELLE FORME ?

---

Après avoir évalué quelles étaient les personnes et les institutions ainsi que les méthodes de collecte de fonds les plus judicieuses, il reste à analyser quelles formes de soutien sont adaptées aux besoins de la fondation. Les diverses possibilités sont présentées dans la figure ci-dessous qui relève pour chacune un point positif et un point négatif. La forme du soutien apporté peut fortement influencer le budget de Vacances au cœur du Patrimoine. Le mécénat est ainsi la solution idéale et le sponsoring peut être une opportunité intéressante. Quant aux emprunts, ils permettent de réunir de grandes sommes mais ne font que repousser le problème et la création d'une nouvelle forme juridique est un choix qui peut s'avérer compliqué.

**Figure 10. Évaluation sommaire des formes de fonds possibles**

Mécénat	Sponsoring	Emprunts	Nouvelle forme juridique
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aucune contrepartie</li><li>• Difficile à obtenir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réduit les coûts et dépenses</li><li>• Contreparties à offrir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facile/rapide à obtenir</li><li>• Ne fait que repousser le problème (remboursement)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permet de nouvelles formes de fonds</li><li>• Investissements pour la création</li></ul>

Source : propre création

Ces divers éléments seront détaillés dans ce chapitre et un tableau présentant une argumentation plus détaillée de chacune des formes de fonds ci-dessus se trouve en annexe VII.

#### 3.3.1 MÉCÉNAT : L'IDÉAL

---

Le mécénat est caractérisé par l'absence de contreparties : un don, qu'il soit fait sous forme d'argent, de matériel ou encore de savoir-faire n'a aucun but marketing ou financier (Urselmann, 2007, p. 18). Il constitue de ce fait la solution la plus judicieuse pour Vacances au cœur du Patrimoine.

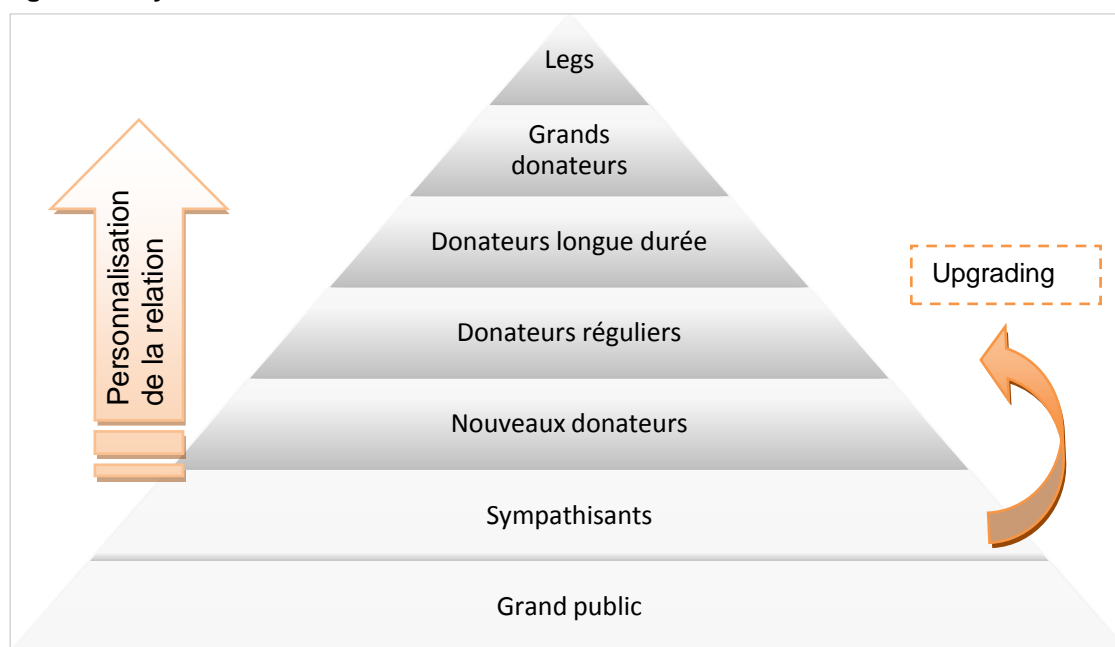
Il est essentiel de comprendre les motivations d'un mécène avant de chercher à obtenir ce type de soutien. Crole (2010, p. 26-27) propose plusieurs éléments de réponse à cette question comme l'aspect émotionnel, le sentiment de culpabilité ou encore la fiscalité. En effet, selon la Loi fédérale sur l'impôt fédéral direct LIFD (Confédération suisse, 2012a et b,

art. 59c et 33a), les entreprises et les particuliers peuvent déduire les dons en espèce à des organisations d'utilité publique exonérées d'impôt jusqu'à 20% du bénéfice net respectivement des revenus pour les particuliers. Cependant ce n'est pas la seule raison puisque Landais & Fack (2009, p. 118) soulèvent le fait que les incitations fiscales ne conduisent pas forcément à donner plus car en France, « l'augmentation des réductions d'impôts n'a pas conduit les ménages à fortement augmenter leurs dons ».

Quel que soit son objectif, le montant d'un don peut être très varié. Comme l'illustre le principe de Pareto, 20% des donateurs produisent 80% du montant total des dons et les 80% restants produisent seulement 20% du montant donné (Urselmann, 2007, p. 37). Il semblerait également que « les plus riches et les plus pauvres donnent proportionnellement à leur revenu plus que la classe moyenne » (Ballet, 2000, p. 789).

Le plus efficace serait soit de trouver un grand nombre de petits donateurs - bas de la pyramide d'Urselmann (2007, p. 35) illustrée ci-dessous -, soit un petit nombre de grands donateurs - haut de la pyramide. Ainsi, les legs seraient une excellente opportunité pour Vacances au cœur du Patrimoine, mais c'est un sujet très délicat et comme le soulignent Bonnardin, Eichenberger & Boutellier (2008, p. 6) : « *In der Regel erfahren die Hilfswerke erst nach einer Testamentseröffnung, dass sie zu den Erben gehören* ». Ces grands donateurs sont donc difficiles à trouver.

**Figure 11. Pyramide des donateurs**



Source : propre création sur la base de (Urselmann, 2007, p. 35)

### 3.3.2 SPONSORING : POURQUOI PAS ?

---

Le sponsoring est défini par Bortoluzzi Dubach & Frey (2011, p. 17) comme la mise à disposition par une entreprise de ressources financières, en nature ou de savoir-faire dans des buts de communication et de transfert d'image et contre lesquelles elle attend des contreparties. Ces activités ne peuvent pas donner lieu à des déductions fiscales (Eckhardt, et al., 2009, p. 57) mais se sont développées, selon Cornade (1993, p. 137) car « la légitimité d'une marque se fonde [...] sur la notion de proximité individuelle et de responsabilité sociale ».

Il serait ainsi envisageable de chercher un grand sponsor comme une banque ou une société immobilière ou des petits sponsors dans son domaine d'activité comme des artisans, ou des architectes car les sponsors recherchent notamment à améliorer la notoriété de l'entreprise auprès de leur public-cible et les clients de la fondation peuvent en faire partie (Walliser, 2010, p. 36-43). Comme la fondation Vacances au cœur du Patrimoine a prévu de se lancer dans la recherche de sponsors prochainement, le sponsoring ne fera pas partie des solutions proposées dans le chapitre 6.

### 3.3.3 PRÊTS, CRÉDITS ET HYPOTHÈQUES : À ÉVITER

---

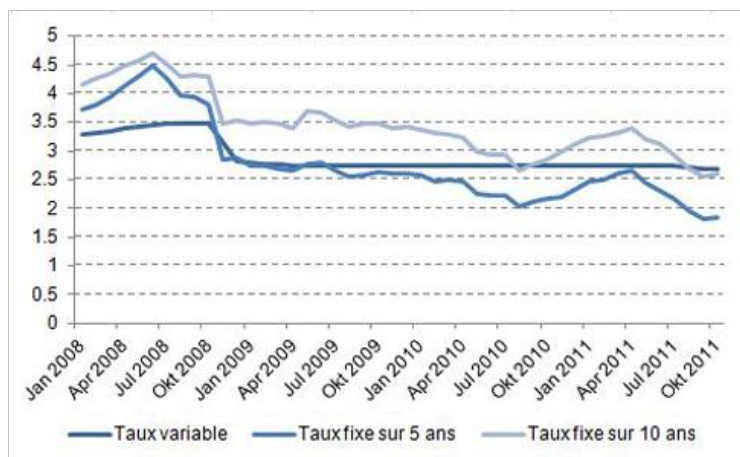
La participation d'un individu ou d'une organisation peut également prendre la forme d'un prêt, d'un crédit ou encore d'une hypothèque. Il s'agit alors d'une participation à court, moyen ou long terme mais qui sera finalement remboursée au prêteur. Ces solutions de soutien ne sont pas idéales pour Vacances au cœur du Patrimoine qui prendrait des risques en souscrivant des emprunts qui devraient être remboursés, avec ou sans intérêts. Son budget serait grevé de nouvelles charges, le financement propre actuellement dégagé pour les projets serait réduit d'autant et cela ne ferait donc que reporter le problème.

Vacances au cœur du Patrimoine a cependant pris la décision en 2012 de chercher des emprunts auprès de particuliers avec 0% d'intérêts ainsi que d'emprunter 400'000 francs à Patrimoine suisse pour financer une partie du montant de la rénovation de la « Türalihus ». Cette décision s'explique par le besoin pressant de fonds pour terminer la rénovation de cette imposante maison aux Grisons dont une première étape de travaux a déjà pu être réalisée.



Une remarque s'impose encore sur les emprunts bancaires. Même si la solution de prudence choisie par Vacances au cœur du Patrimoine semble la plus raisonnable, les taux hypothécaires sont si bas actuellement qu'une hypothèque serait envisageable par la fondation sans prendre trop de risques. Comme le montre la figure 12 représentant l'évolution des taux hypothécaires, les taux sont en baisse et le taux variable avoisinait fin 2011 les 2.7% (SwissBanking, 2012).

**Figure 12. Évolution des taux d'intérêts des hypothèques**



Source : (SwissBanking, 2012)

### 3.3.4 CRÉER UNE NOUVELLE FORME JURIDIQUE : TROP COMPLIQUÉ

Certaines formes juridiques permettent d'autres types de financement : notamment les sociétés anonymes avec l'actionnariat, les associations avec les cotisations de membres ou encore les coopératives. Toutefois, quelle que soit la nouvelle forme juridique créée en parallèle à la fondation, sa création entraînera des investissements financiers et d'organisation. L'enregistrement au registre du commerce et la création d'un acte notarié sont autant de frais qui doivent être pris en compte. Cette solution ne semble donc pas être idéale, malgré les fonds conséquents qu'elle pourrait apporter.

### 3.4 SYNTHÈSE DES POSSIBILITÉS DE COLLECTE DE FONDS

---

Comme on a pu le voir dans ce chapitre, les possibilités de récolter des fonds à l'interne ou auprès des particuliers, des entreprises, des fondations ou encore des banques sont nombreuses et ont toutes leurs avantages et leurs inconvénients. Certaines ne correspondent pas à la fondation Vacances au cœur du Patrimoine et à ses budgets humains et financiers limités, mais d'autres pourraient tout à fait lui être adaptées. En outre, il semblerait que le potentiel du secteur privé puisse être utilisé à meilleur escient. L'aide que pourraient apporter les particuliers et les entreprises privées sera analysée plus en détail dans la suite de ce travail avant les solutions concrètes proposées dans le dernier chapitre.

Déjà engagés au sein de la fondation, les clients pourraient être sollicités pour soutenir la fondation. Pour déterminer quel potentiel réside dans ce secteur, une enquête auprès des clients a été effectuée. Ses principaux résultats figurent dans le chapitre 4.

Pour apporter un aspect plus pratique aux possibilités de collecte de fonds auprès des particuliers et des entreprises privées, des interviews ont également été menés afin d'analyser quelques actions de *fundraising* mises sur pied par des organisations. Ces actions de collecte de fonds sont présentées dans le chapitre 5.

## 4 EVALUATION DE POSSIBILITÉS DE *FUNDRAISING* AUPRÈS DES CLIENTS

### 4.1 PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES CLIENTS

---

#### 4.1.1 PROBLÉMATIQUE

---

Pour récolter des fonds, il est toujours plus facile de s'adresser à des personnes qui connaissent l'organisation ou sont proches de sa cause. Or, qui connaît mieux la fondation que ses clients qui ont déjà passé un séjour dans une maison historique et expérimenté personnellement le résultat du travail de Vacances au cœur du Patrimoine ? Mais les clients qui paient déjà un loyer pour leur séjour seraient-ils prêts à apporter une aide plus conséquente à cette fondation ? C'est ce que l'enquête effectuée auprès des clients a cherché à savoir.

#### 4.1.2 ELÉMENTS THÉORIQUES EN FAVEUR DE L'AIDE DE CLIENTS

---

Plusieurs éléments concernant les motivations des donateurs peuvent laisser penser que les clients de la fondation pourraient accepter de participer au financement des travaux de rénovation des maisons historiques.

Comme le souligne Crole (2010, p. 27), un donateur aime savoir à quoi son argent ou son aide va servir. Il aura plus de facilité à donner pour une organisation qu'il connaît et dont il peut voir le résultat du travail. Les clients qui réservent une maison historique de Vacances au cœur du Patrimoine ont la possibilité d'expérimenter personnellement le résultat des travaux de rénovation en y vivant quelques jours. Si les rénovations leur plaisent, les clients pourraient ainsi devenir des donateurs potentiels.

Un argument utilisé par les personnes qui ne font pas de dons est qu'ils n'ont pas confiance en l'organisation (Cueni, 2004, p. 10). Or, un client a déjà eu un contact personnel avec la fondation et a pu vérifier son professionnalisme lors du processus de réservation, de l'envoi du contrat de location, de la réception du paiement et lors de son séjour. Si les prestations offertes sont satisfaisantes, cette relation de confiance a déjà été engagée.

Un troisième élément qui appuie l'idée que des clients pourraient devenir donateurs est liée au fait qu'un donateur peut être motivé par une *envie de changer les choses* dans un domaine qui lui tient à cœur (Crole, 2010, p. 27). Un donateur actif pour une cause caritative, sanitaire ou du domaine de la conservation du patrimoine aura forcément développé un intérêt particulier pour ce thème. Si les clients de la fondation sont réellement intéressés par la préservation du patrimoine et par l'architecture, ils correspondent au profil du donateur.

#### 4.1.3 ASPECTS PRATIQUES EXPÉRIMENTÉS

---

Ayant suivi ce même raisonnement, Vacances au cœur du Patrimoine a déjà effectué un mailing de collecte de fonds auprès des clients pour la rénovation de la « Haus auf der Kreuzgasse » en 2011<sup>1</sup>. 3'357 CHF (4'065 CHF bruts) de dons avaient ainsi été récoltés à l'aide de 29 donateurs qui avaient donné entre 20 et 500 CHF pour ce projet. L'aide apportée par les clients n'a donc représenté que 0,65% du coût total des travaux de 517'000 CHF, mais le taux de retour du mailing a été de plus de 8%, bien supérieur aux taux de retour habituels. Les clients se sont engagés - dans une modeste mesure - pour la conservation du patrimoine.

#### 4.1.4 HYPOTHÈSES

---

Au vu des divers éléments susmentionnés et en se basant sur les aspects théoriques du *fundraising* présentés dans le chapitre 6, les hypothèses suivantes sont énoncées :

1) Les clients de la fondation Vacances au cœur du Patrimoine ne sont pas des touristes ordinaires et partagent ses idéaux de préservation du patrimoine.

2) Les clients de la fondation Vacances au cœur du Patrimoine seraient prêts à soutenir la fondation Vacances au cœur du Patrimoine autrement qu'en payant les loyers actuels.

#### 4.1.5 QUESTIONNAIRE ET POPULATION

---

Pour pouvoir vérifier ces hypothèses, une enquête a été effectuée auprès des clients de la fondation Vacances au cœur du Patrimoine grâce à un questionnaire élaboré sur le logiciel SPHINX. Ces questionnaires ont été publiés sur un serveur en ligne afin d'éviter les coûts d'envoi de formulaires imprimés et de permettre aux clients d'y répondre sur internet. Un courrier électronique avec le lien - français et allemand - a donc été envoyé à la base de données des adresses clients. Ce questionnaire a été rédigé avec deux buts principaux : analyser le potentiel de collecte de fonds auprès des clients<sup>2</sup> et, à la demande de la secrétaire générale, permettre de mieux comprendre leurs besoins et leur avis sur l'offre de la fondation.

---

<sup>1</sup> Voir l'annexe IV pour l'évaluation détaillée de ce mailing

<sup>2</sup> L'annexe VIII présente les différents thèmes abordés ainsi que l'extrait du questionnaire contenant les questions posées sur les aspects financiers

Afin d'obtenir un résultat le plus représentatif possible et comme le nombre de clients ayant déjà séjourné dans une maison historique depuis le début était inférieur à 1'000 (810), il a été décidé, en accord avec la secrétaire générale actuelle de la fondation (K. Camenisch, communication personnelle, 22 mai 2012), de questionner la totalité de la population des clients. Seuls 6% des clients n'ont pas eu la possibilité de répondre aux questionnaires car on ne disposait pas de leur adresse e-mail<sup>1</sup>.

764 questionnaires ont donc été envoyés et 207 ont été reçus en retour dans le délai imparti, ce qui représente un taux de retour de 27%<sup>2</sup> et qui permet une bonne représentativité de la population ciblée.

## 4.2 RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

---

Crole (2010, p. 34-36) souligne l'utilité des enquêtes de marché dans la recherche de nouveaux donateurs et l'aide qu'elles peuvent apporter dans la compréhension de leurs intérêts et de leurs préférences. Ainsi, même si les réponses apportées par les clients ne permettent pas d'affirmer quoique ce soit avec certitude, elles sont une grande aide pour mieux comprendre le lien qui les lie à la fondation Vacances au cœur du Patrimoine. Des résultats obtenus pourront ensuite être relevées les tendances générales sur lesquelles se baseront notamment les trois propositions d'actions du chapitre 6. Il est toutefois important de relever que les personnes qui ont pris le temps de répondre à cette enquête sont probablement les personnes à qui la cause de Vacances au cœur du Patrimoine tient le plus à cœur. L'image plutôt positive découverte dans ces résultats doit donc être analysée avec précaution, car il se peut qu'elle ne représente pas l'opinion de tous les clients.

Les pages suivantes présenteront les résultats utiles à ce travail. Ils concernent le taux de satisfaction, le partage des idéaux, l'engagement des clients auprès d'autres organisations, leur volonté de soutenir la fondation et les motivations qui y sont liées et quelques précisions sur leur éventuel soutien – forme et montant.

---

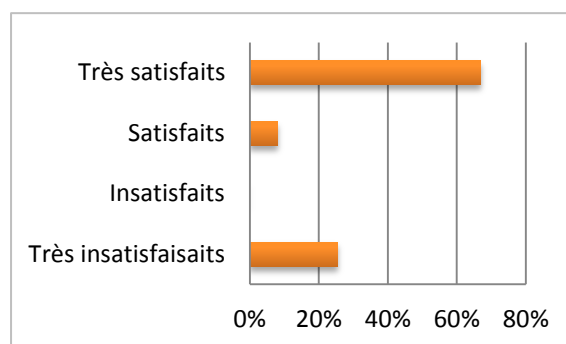
<sup>1</sup> 810 clients étaient enregistrés en mai 2012 dans la base de données,

<sup>2</sup> Le taux de retour pour les questionnaires en allemand est le même que pour ceux en français

#### 4.2.1 TAUX DE SATISFACTION DES CLIENTS

Comme l'illustre la figure 13, la grande majorité des clients de Vacances au cœur du Patrimoine sont « très satisfaits » de ses prestations (67%), 8% sont « satisfaits » et les 25% restants seraient « très insatisfaits ». Il se pourrait cependant qu'une partie de ces « très insatisfaits » se soient trompés. En effet, 25 de ces 53 personnes n'ont trouvé aucune amélioration à apporter au sein de la fondation ou ont même indiqué « nous sommes entièrement satisfaits ». Une personne très insatisfaite aurait très certainement donné une indication précise du problème à résoudre. De plus, la moitié de ces 53 personnes semblent avoir déjà utilisé plusieurs fois l'offre de la fondation, ce qui contredit ce pourcentage de « très insatisfaits ».

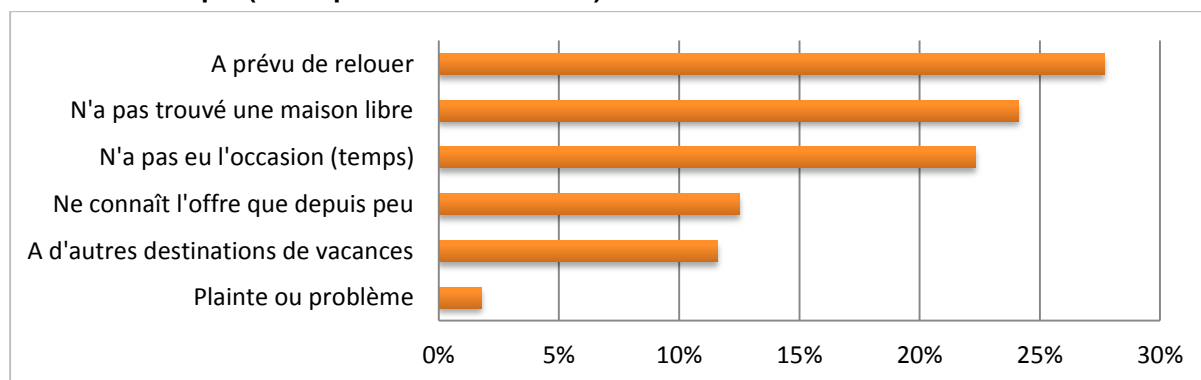
**Figure 13. Satisfaction des clients de VCP**



Source : propre création selon enquête

Un autre élément en faveur de leur satisfaction est indiqué par le pourcentage de clients *fidèles* – autrement dit des clients qui ont utilisé l'offre de la fondation plusieurs fois. 47% des répondants ont séjourné plusieurs fois dans une maison historique. Les 112 clients *non fidèles* ont été interrogés sur la raison de leur unique séjour - voir figure ci-dessous. Deux répondants ont alors mentionné un problème ou une plainte en rapport à l'offre - court séjour impossible et chiens interdits. Quant aux autres, plus de 50% d'entre eux ont indiqué qu'ils souhaitaient renouveler l'expérience – certains ayant même déjà essayé sans succès car les maisons étaient occupées pour la période voulue. Ainsi, près de 75% de la totalité des clients ayant répondu sont des clients *fidèles* ou ont l'intention de le devenir ce qui est un bon indice de leur satisfaction.

**Figure 14. Raisons données par les clients pour n'avoir effectué qu'un seul séjour dans une maison historique (112 répondants concernés)**



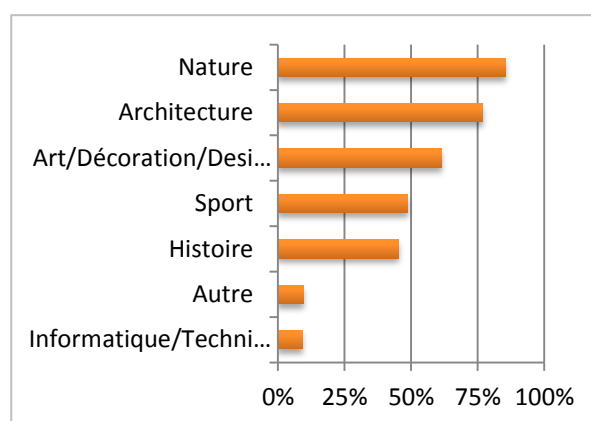
Source : propre création selon enquête

## 4.2.2 PARTAGE DES IDÉAUX DE LA FONDATION

Il est très important de savoir si les clients de Vacances au cœur du Patrimoine sont intéressés par l'architecture et le patrimoine et partagent les idéaux de la fondation pour déterminer le potentiel de collecte de fonds auprès d'eux. Plusieurs questions leur ont été posées à ce sujet. La première concerne leurs centres d'intérêt, la deuxième les raisons d'avoir choisi un logement de la fondation et la troisième concerne les idéaux de protection du patrimoine.

On voit sur la figure 15 que sur 207 répondants, plus de 75% s'intéressent à l'architecture et 60% à l'art, à la décoration et au design. Même si la nature vient en premier, on voit bien que les thèmes liés à l'activité de Vacances au cœur du Patrimoine sont importants pour les clients.

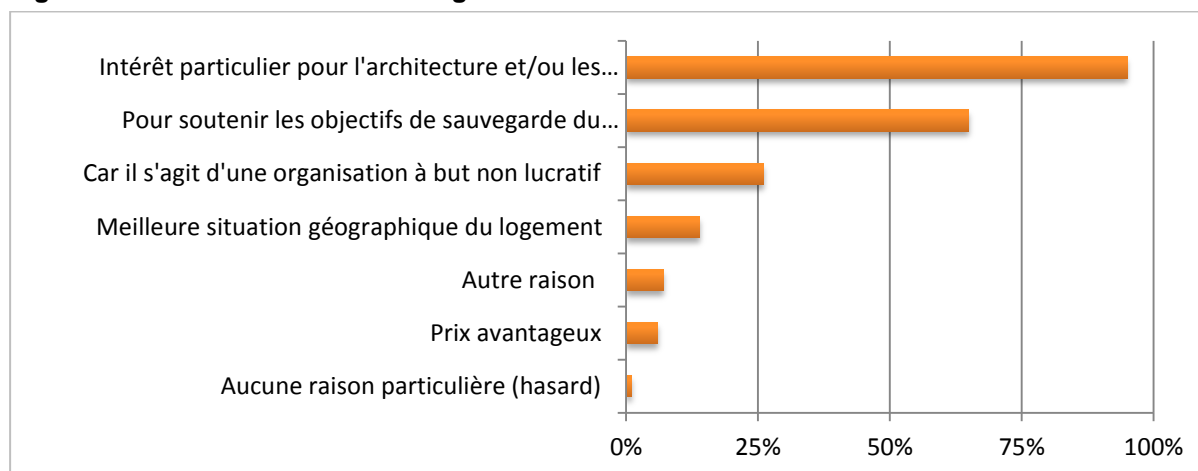
**Figure 15. Centres d'intérêt des clients**



Source : propre création selon enquête

95% des clients interrogés précisent même qu'ils ont choisi de louer une maison historique car ils sont particulièrement intéressés par l'architecture et/ou les monuments historiques, comme l'illustre la figure 16. Le prix, qui est généralement un critère important dans le choix du logement, n'est mentionné que par 6% des répondants.

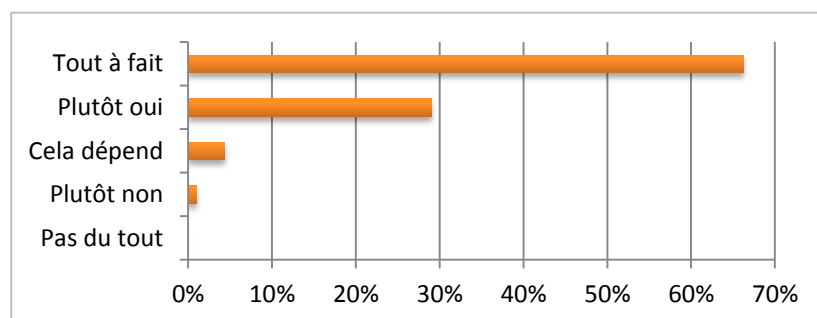
**Figure 16. Raisons de choisir un logement de Vacances au cœur du Patrimoine**



Source : propre création selon enquête

Quant à la cause défendue par la fondation, la sauvegarde du patrimoine, elle semble également tenir à cœur aux clients. Sur la figure ci-dessous, on voit en effet que 66% des répondants y sont très attachés et que seul 1% des répondants ne la défend pas.

**Figure 17. « La cause que défend la fondation Vacances au cœur du Patrimoine vous tient-elle à cœur? »**



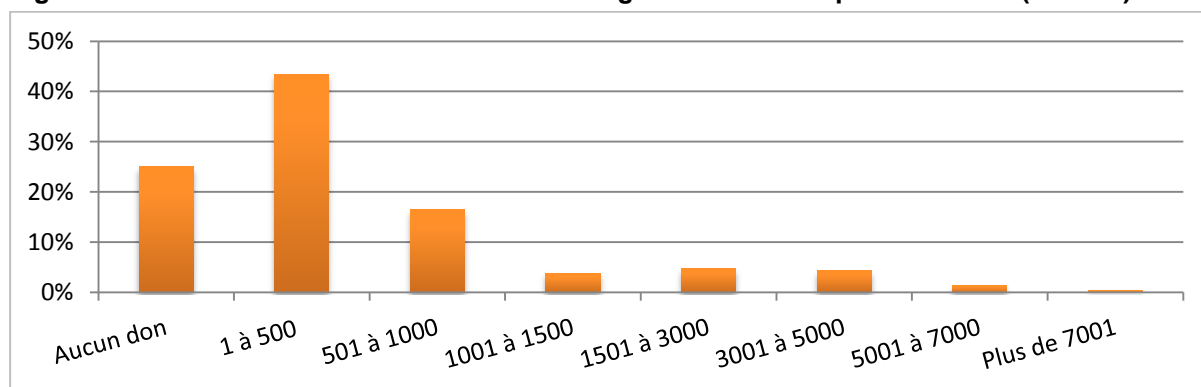
Source : propre création selon enquête

Tous ces éléments indiquent donc un réel intérêt des clients pour les maisons historiques, l'architecture et la sauvegarde du patrimoine bâti et soutiennent donc l'idée que les clients puissent apporter un soutien à la fondation Vacances au cœur du Patrimoine.

#### 4.2.3 ENGAGEMENT AUPRÈS D'AUTRES ORGANISATIONS

Une autre variable intéressante est la proportion de membres de Patrimoine suisse parmi les clients (41%). C'est une information utile car elle montre que non seulement une grande partie des clients s'intéresse aux thèmes que défend la fondation, mais qu'en plus, ceux-ci s'engagent déjà pour cela. C'est d'autant plus positif que 75% des clients indiquent être donateurs dans d'autres organisation à but non lucratif. Ainsi, les trois quarts des clients engagent déjà leur patrimoine pour les causes qui leur tiennent à cœur, c'est une indication favorable pour envisager un soutien de leur part. La figure ci-dessous illustre les montants donnés, dont la majorité est inférieurs à 500 francs.

**Figure 18. Montant annuel de dons à d'autres organisations faits par les clients (en CHF)**



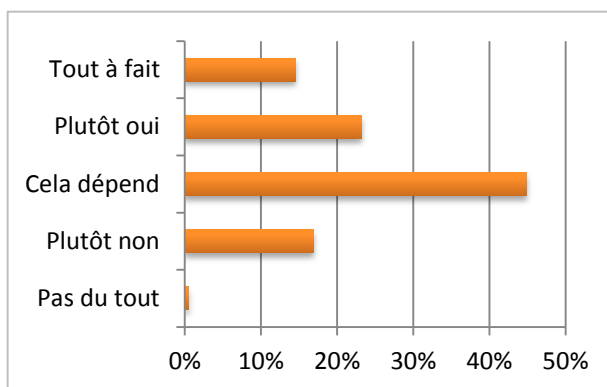
Source : propre création selon enquête



#### 4.2.4 VOLONTÉ DE SOUTENIR LA FONDATION

On a donc vu qu'une bonne partie des clients partagent les idéaux de la fondation et sont déjà engagés dans d'autres organisations à but non lucratif. Mais souhaitent-ils aider la fondation Vacances au cœur du Patrimoine? Pour le savoir, la question suivante leur a été posée : « Souhaiteriez-vous aider, d'une façon ou d'une autre, la fondation Vacances au cœur du Patrimoine à sauver des maisons historiques en les transformant en logements de vacances ? ». Comme l'illustre le graphique ci-contre, une majorité des répondants envisage la possibilité de soutenir la fondation (38% y ont répondu positivement, 18% y ont répondu plutôt par la négative et 45% ont répondu que cela dépendait). Reste à savoir de quelle manière ce soutien serait réalisable.

**Figure 19. Réponse des clients à la question « Souhaiteriez-vous soutenir la fondation ? »**

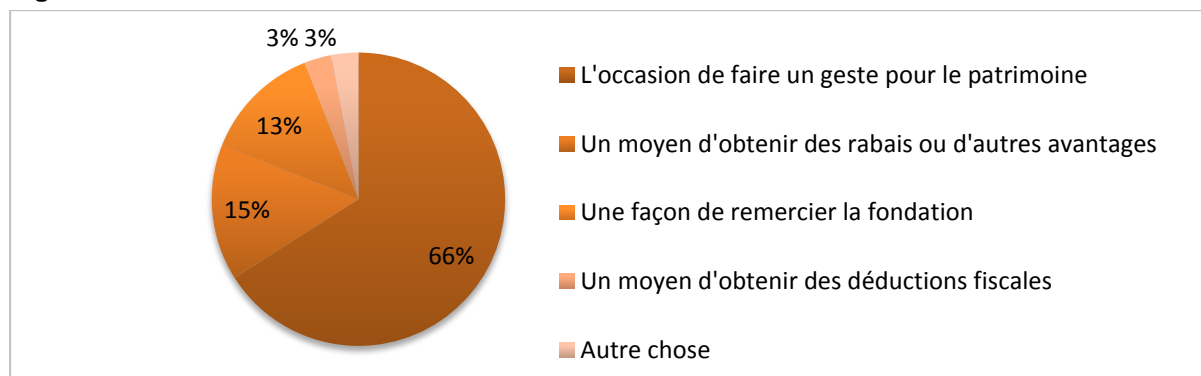


Source : propre création selon enquête

#### 4.2.5 MOTIVATIONS D'UN SOUTIEN ÉVENTUEL

Il est toujours intéressant de comprendre les raisons qui poussent un donateur à s'engager auprès d'une organisation à but non lucratif avec son argent, son temps ou autre chose. La figure ci-dessous illustre les motivations qui pourraient pousser les clients à soutenir la fondation Vacances au cœur du Patrimoine financièrement ou d'une autre manière. On y voit que pour 66% des répondants, un tel soutien serait « l'occasion de faire un geste pour le patrimoine ». Le soutien des clients serait donc plus *idéologique*, que motivé par des intérêts propres, tels que l'obtention d'avantages sur l'offre de la fondation (15%) ou même de déductions fiscales (3%).

**Figure 20. Motivations des clients liées à un éventuel soutien de la fondation**

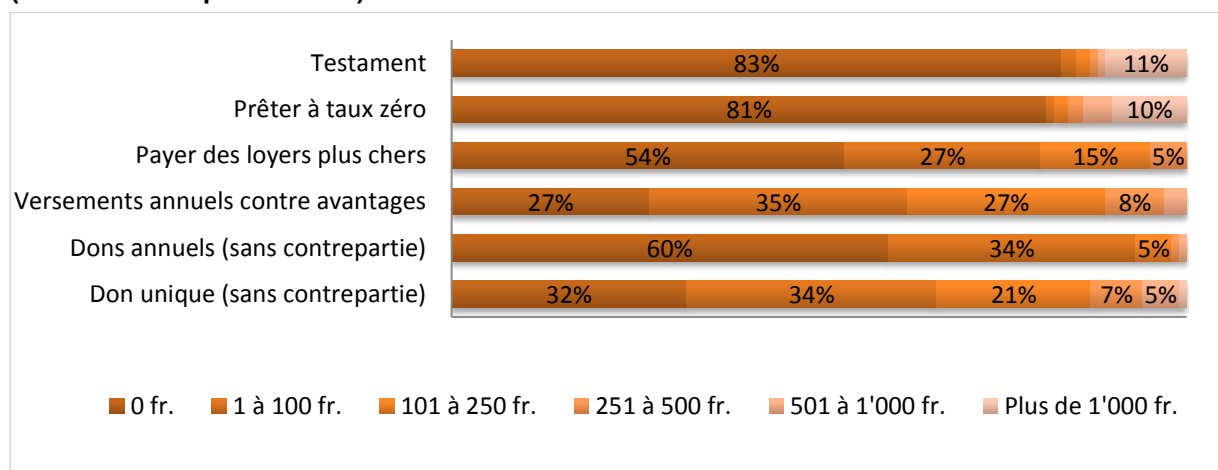


Source : propre création selon enquête

#### 4.2.6 FORMES ET MONTANT D'UN ÉVENTUEL SOUTIEN

Comme on a pu le voir sur la page précédente, 56% des clients (171 personnes) ont émis le souhait ou l'éventuel souhait de soutenir la fondation<sup>1</sup>. La figure 21 illustre de quelle manière et dans quelle mesure ces 171 répondants seraient prêts à soutenir financièrement la fondation. Plusieurs possibilités leur étaient offertes, allant du don unique au testament et ils devaient cocher le montant qu'ils donneraient pour chacune de ces possibilités. On peut voir que certaines méthodes n'obtiennent que très peu de succès : il s'agit de l'option testament, prêts à taux zéro et dons réguliers sans contrepartie. A noter toutefois que près de 10% des répondants donneraient quand même plus de 1'000 CHF par testament ou pour un prêt sans intérêts. Le nombre de répondants n'est peut-être pas élevé, mais la somme donnée le serait.

**Figure 21. "De quelle manière et dans quelle mesure seriez-vous prêts à aider la fondation?" (montants indiqués en CHF)**



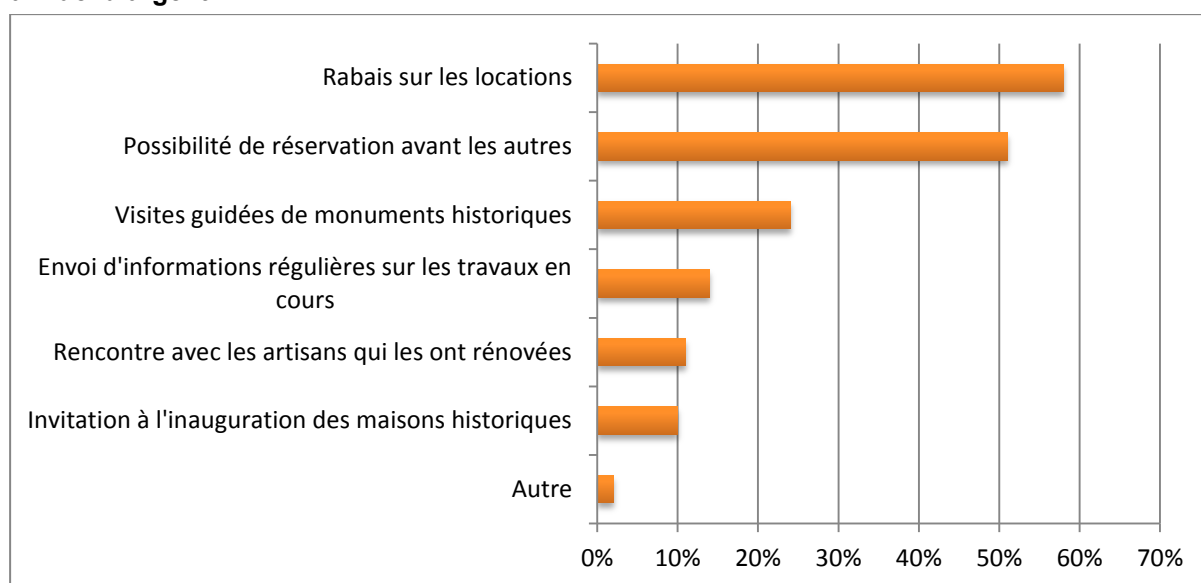
Source : propre création selon enquête

Sur cette figure, on voit également que 73% des répondants ont indiqué qu'ils participeraient à une action où ils obtiendraient des avantages au sein de la fondation (cités comme « rabais, visites guidées, réservations avant les autres ou autres ») contre versement d'un montant annuel. Celui-ci se situe entre 1 et 250 francs pour 62% des clients. L'option du don unique sans contrepartie a été choisie par 68%, mais comme la pratique l'a expérimentée (voir résultats du mailing aux clients dans le chapitre 4.1.3), la majorité des dons seraient des petites sommes (entre 1 et 250 francs). Il serait donc difficile d'obtenir de grands montants par ce biais.

<sup>1</sup> Pourcentage correspond au cumul des réponses « tout à fait », « plutôt oui » et « cela dépend »

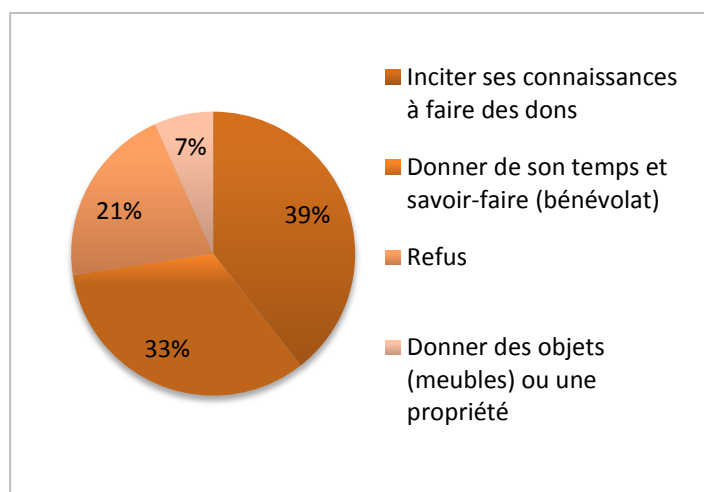
Les clients ont également dû indiquer quels avantages ils préféreraient obtenir contre un versement annuel d'argent. On voit sur la figure 22 que les avantages souhaités par le plus grand nombre de clients sont les rabais sur les locations ainsi que la possibilité d'avoir la priorité pour réserver un logement. Ceci vient certainement du fait que certaines maisons historiques sont prises d'assaut et doivent être réservées dès l'ouverture de la saison sur internet. Cet élément est également relevé comme une raison qui a empêché certains clients de réserver un deuxième séjour dans une maison historique (voir figure 14, p. 37).

**Figure 22. Préférences des clients concernant des avantages obtenus contre un versement annuel d'argent**



Source : propre création selon enquête

**Figure 23. Soutiens non financiers envisageables**



Source : propre création selon enquête

On a également interrogé tous les clients pour savoir si un éventuel soutien non financier, en nature ou sous la forme de services, serait envisageable. Leurs réponses sont résumées dans la figure ci-contre : on y voit que 39% des clients seraient prêts à inciter leurs connaissances à soutenir financièrement la fondation - la solution la plus facile et demandant le moins d'investissements -et que

33% accepteraient de faire du bénévolat. Le don d'objets ou d'une maison historique obtient moins de succès (7%), et 21% des clients refuseraient ce type de soutien.

### 4.3 SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES CLIENTS

---

L'enquête effectuée auprès des clients de la fondation Vacances au cœur du Patrimoine et les résultats qui précèdent permettent de confirmer les deux hypothèses de départ. Il est évident que les clients de la fondation ne sont pas des touristes ordinaires, car seul un très faible pourcentage avoue avoir choisi de louer une maison historique par hasard ou seulement à cause de la situation géographique et du prix. Par ailleurs, plus de la moitié des clients ont indiqué que les idéaux de la fondation leur tenaient vraiment à cœur. Les résultats indiquent bien que les clients sont intéressés par l'architecture et de nombreux répondants ont souligné apprécier les rénovations et l'harmonie d'ancien et de nouveau.

Quant à la deuxième hypothèse concernant un éventuel soutien de la part des clients, elle peut également être confirmée, toutefois avec quelques retenues. Que ce soit en nature, par du bénévolat ou par une participation financière, la majorité des clients affirment souhaiter soutenir la fondation. Même si les pourcentages sont plutôt réjouissants - 40% répondent « plutôt oui » ou « tout à fait » 45% répondent « cela dépend »-, ces informations sont à analyser avec précaution, car comme le soulignent Michelotti & Sauvart (2010, p. 58), « *Befragungen zum Spendenverhalten geben oft eher eine Einstellung zum Spenden als die harte Realität des wirklichen Lebenswieder* ». Autrement dit, les représentations tirées des enquêtes sur les dons sont souvent plus positives que la réalité du terrain. On indique peut-être vouloir effectuer des dons lors d'une enquête mais on ne le ferait pas forcément dans la réalité.

Les résultats permettent cependant de faire ressortir une tendance concernant le type de soutien que les clients pourraient offrir. Les solutions de soutien financier qui semblent remporter le plus de succès sont la mise en place d'un système de versements annuels d'argent contre obtention d'avantages sur l'offre de la fondation, les dons uniques sans contrepartie et le paiement de loyers plus élevés. Quant aux soutiens non financiers, ils pourraient être apportés grâce au *friendfundraising* car plus d'un tiers des clients semblerait prêt à inciter leurs amis et connaissances à soutenir la fondation, ou par le biais de bénévolat. Certains répondants ont spécifiquement écrit dans l'espace laissé aux commentaires qu'ils seraient prêts à donner de leur temps pour certains travaux de peinture, pour débarrasser les objets ou encore pour faire de la publicité autour d'eux.

Comme ce travail a pour thème le soutien privé et pas uniquement le soutien de la part des clients, le chapitre 5 élargira les perspectives aux autres privés - particuliers et entreprises. Cela servira ensuite de base à la proposition d'actions concrètes de collecte de fonds pour la fondation Vacances au cœur du Patrimoine du chapitre 6.

## 5 ANALYSE DE DIVERS EXEMPLES DE COLLECTE DE FONDS

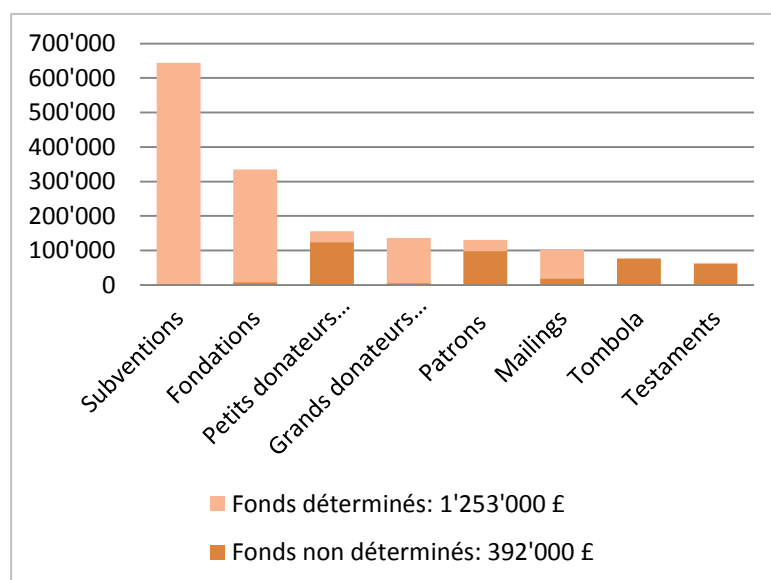
L'analyse s'est portée sur plusieurs entreprises qui ont été choisies pour leur expérience du *fundraising* ou leurs activités de collecte de fonds innovantes. On a ainsi étudié une organisation semblable à la fondation par les activités qu'elle exécute, la Landmark Trust, une organisation qui utilise plusieurs types de financement, L'AUBIER à Montezillon, Caritas Jura qui a une longue expérience dans la recherche de fonds auprès de particuliers, la Bibliothèque Nationale d'Autriche et sa compagne de parrainage de livres ainsi que deux hôtels dont l'achat et la rénovation ont été financés par la création d'une société anonyme et d'une société coopérative.

### 5.1 THE LANDMARK TRUST : DIVERSES ACTIONS DE *FUNDRAISING* ET MARKETING

Il est particulièrement intéressant de s'intéresser à l'exemple de l'organisation à but non lucratif The Landmark Trust car elle est le pendant anglais de Vacances au cœur du Patrimoine malgré une taille bien plus importante<sup>1</sup>. Le principe de financement y est identique : les coûts des maisons historiques sont couverts par les locations, les rénovations sont financées par un *fundraising* actif dont le résultat de 2010/2011 est illustré ci-dessous.

La Landmark Trust organise des actions de fundraising qui pourraient s'appliquer à Vacances au cœur du Patrimoine, malgré la différence de taille qui existe entre les deux organisations : il s'agit des tombolas, du système de *patrons*, *friends* et *guardians* et des journées portes ouvertes. Toutes les actions sont récapitulées en annexe IX.

**Figure 24. *Fundraising* de la Landmark Trust 2010/2011 (1'645'000 £)**



Source : Rapport annuel 10/11(The Landmark Trust, 2011a, p. 30)

<sup>1</sup> En une année (2010/2011), 49'000 personnes ont séjourné dans les 191 maisons historiques de la Landmark Trust (The Landmark Trust, 2011a, p. 3), contre 1'100 clients dans 13 maisons historiques pour Vacances au cœur du Patrimoine (Vacances au cœur du Patrimoine, 2012d).

### 5.1.1 TOMBOLA

La tombola organisée chaque début d'année par la Landmark Trust, générant plus de 85'000 £ et dont les gagnants reçoivent des bons de séjour dans une maison historique est une action tout à fait envisageable pour la fondation Vacances au cœur du Patrimoine. Le prix des billets pourrait certainement être plus élevé que les 1,50 francs<sup>1</sup> proposés par la Landmark Trust. Il ne resterait ensuite qu'à déterminer les moyens de promotion d'une telle action et de trouver une solution pour encaisser l'achat des billets, peut-être en ligne ?

### 5.1.2 LANDMARK PATRONS, FRIENDS ET GUARDIANS

Une autre action très intéressante est la mise en place du système des *patrons*, *friends* et des *guardians* qui permet trois types de participations à des prix différents à ses donateurs. Les amis (*friends*) paient 50 £ par an, les *patrons* paient 1'000 £ par an et les *guardians* donnent 6'000 £ et deviennent ainsi parrains d'un projet. Ainsi, la Landmark Trust touche plusieurs couches de population et leur propose en contrepartie des avantages qui servent de remerciements et de stimulations. Ces contreparties sont résumées dans la figure ci-dessous.

**Figure 25. Contreparties offertes aux *friends*, *patrons* et *guardians***

Friends	Patrons	Guardians
<ul style="list-style-type: none"><li>• Évènements organisés pour eux, week-ends avec visites</li><li>• Réception de chaque nouvelle édition du livre (<i>Handbook</i>)</li><li>• Newsletter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réservations avant les autres</li><li>• Rencontre avec le directeur de la Landmark Trust</li><li>• Informations régulières sur les travaux et visites sur place</li><li>• Nom cité dans le rapport annuel</li><li>• Newsletter et copies du livre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Information régulière</li><li>• Visite des travaux avec un membre de la LT</li><li>• Lunch privé</li><li>• Invitation à l'inauguration</li><li>• Copie de l'album historique du bâtiment et nom cité</li><li>• Copies du livre</li><li>• Réservation avant les autres</li></ul>

Source : propre création sur la base de (The Landmark Trust, 2012)

<sup>1</sup> Arrondi de la conversion d'une livre sterling au taux de change du jour le 5 juin 2012 : 1.48

Ce système permet aux gens de s'engager financièrement et personnellement dans le processus, en participant notamment à des événements liés au thème de la préservation et de la transformation du patrimoine. Selon B. Hall (communication personnelle, 15 juin 2012), les *Landmark Friends* ont été lancés il y a 10 ans et très facilement acceptés par les sympathisants car l'appellation *friends* est habituelle en Angleterre. Il précise cependant qu'il a fallu du temps pour trouver les 800 amis actuels. Concernant les *guardians*, B. Hall souligne qu'ils ont été créés principalement pour donner un statut et une reconnaissance particulière à ces grands donateurs et que les avantages sont moins importants pour eux.

La figure ci-dessous résume les avantages et les inconvénients de ce système de gestion des donateurs. Il en ressort notamment que les aspects organisationnels liés au budget humain et financier peuvent être compliqués, surtout pour une petite organisation comme Vacances au cœur du Patrimoine. Pour y remédier, il faudrait par exemple que la fondation puisse compter sur la collaboration de Patrimoine suisse et/ou d'architectes.

**Figure 26. Évaluation du système des *friends*, *patrons*, et *guardians***

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentrées d'argent régulières et pouvant être importantes</li> <li>• Engagement des sympathisants dans l'organisation</li> <li>• Certaines contreparties faciles et peu coûteuses (newsletter, livre, invitation à l'inauguration, réservation avant les autres)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les événements organisés pour les <i>friends</i>, <i>patrons</i> et <i>guardians</i> peuvent être coûteux (réceptions, dîners)</li> <li>• Certaines contreparties demandent une grande organisation (visites des monuments, réceptions, fêtes, dîner annuel du directeur pour les <i>patrons</i>)</li> </ul>

Source : propre création sur la base de (The Landmark Trust, 2012)

### 5.1.3 LANDMARKS OPEN DAYS

La dernière action qui mérite une attention particulière est l'organisation de journées « portes ouvertes » dans certaines maisons historiques. Organisées généralement le week-end, elles permettent aux personnes intéressées de visiter les maisons historiques gratuitement sans devoir réserver un séjour. Une brochure détaillant l'histoire du bâtiment est offerte aux visiteurs à leur arrivée. Il s'agit d'une excellente mesure de communication qui ne permet certes pas d'obtenir une rentrée d'argent directe, mais qui augmente la notoriété des objets à louer et du travail de l'organisation. De telles journées « portes ouvertes » pourraient être intéressantes pour la fondation Vacances au cœur du Patrimoine pour

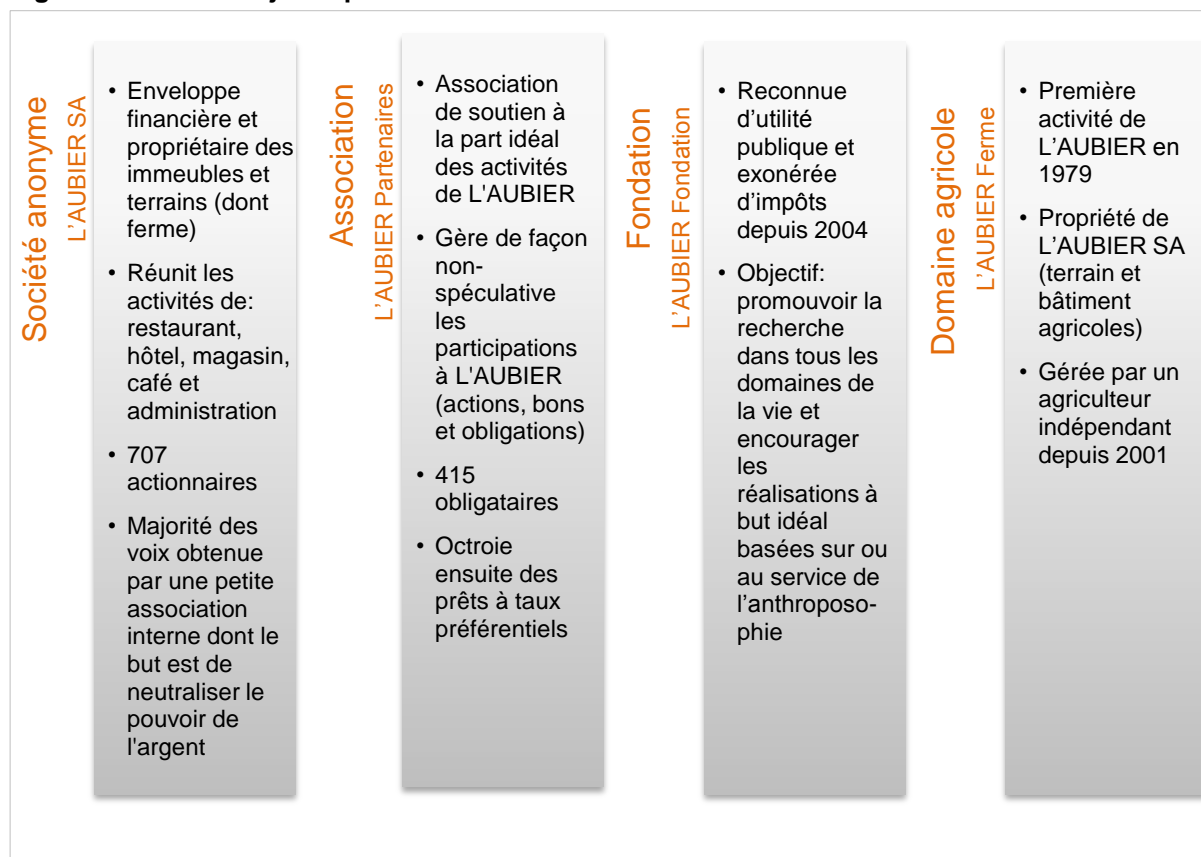
rencontrer les donateurs potentiels et se faire connaître. Le chapitre 6 reprendra cette possibilité.

## 5.2 L'AUBIER : EMPRUNTS ET ACTIONNARIAT

L'AUBIER est une organisation à but idéal située sur le canton de Neuchâtel et qui est notamment active dans les domaines de l'anthroposophie, de l'agriculture biodynamique, de l'écologie appliquée et de l'économie partenaire. Ce sont plus de 1'300 personnes - « actionnaires, participants, prêteurs ou indirectement obligataires » - qui participent au financement de cette organisation en 2011, selon son rapport d'activités (L'AUBIER, 2012b, p. 2).

La structure de L'AUBIER est composée d'une société anonyme, d'une association, d'une fondation et d'un domaine agricole. La figure ci-dessous résume les principales informations de chaque forme juridique. On y voit que les emprunts par obligations et les actions « générations », qui seront développées ici sont gérées par l'association L'AUBIER Partenaires et sur lesquels l'annexe X donne quelques détails supplémentaires.

**Figure 27. Structure juridique de L'AUBIER**



Source : propre création sur la base de (L'AUBIER, 2012b, p. 2) et de C. Cordes (communication personnelle, 14 mai 2012)



### 5.2.1 EMPRUNTS PAR OBLIGATIONS

---

Comme toute autre organisation propriétaire d'immeubles et de terrains, au départ L'AUBIER était fortement dépendante des instituts financiers<sup>1</sup>. Ceux-ci représentaient 43% du financement et les intérêts correspondaient à 12,6% des charges en 1999 (L'AUBIER, 2001, p. 9-11). Pour diminuer ces charges, une nouvelle forme de financement a été essayée : l'émission d'emprunts par obligations. Un million de francs a ainsi été trouvé par l'émission d'obligations de 10'000 CHF, sur une durée de cinq ans et à un taux d'intérêt de 3% (L'AUBIER, 2006, p. 8). A partir de ce moment-là, chaque année au moins un nouvel emprunt par obligations a été émis, toujours pour une durée de cinq ans, à un taux de 3%, 2,5% ou 2%, les nouveaux emprunts servant à rembourser les premiers. L'annexe X fournit des informations complémentaires sur les conditions de ces obligations.

Les emprunts par obligations sont une source de financement qui fonctionne très bien pour L'AUBIER. Mais serait-ce une solution envisageable pour la fondation Vacances au cœur du Patrimoine ? Un emprunt, qu'il soit fait par obligations auprès de particuliers ou par un crédit à la banque, présente le même inconvénient déjà relevé dans cette étude : la nécessité du remboursement à court, moyen ou long terme et le paiement d'intérêts. Ce ne sont donc pas des solutions de financement *gratuites*, comme peuvent l'être les dons, même si les frais liés à l'émission des obligations peuvent être pris en charge par les souscriptions grâce à une vente à un prix d'émission de 101%. Il est à noter également que L'AUBIER disposait déjà d'un nombre très important de sympathisants et de participants et a pu compter sur sa réputation gagnée en plusieurs décennies.

### 5.2.2 FINANCEMENT PAR DES ACTIONS « GÉNÉRATIONS »

---

Les actions « générations »<sup>2</sup> de L'AUBIER sont une solution tout à fait innovante de financement d'un projet immobilier et permettent d'intégrer les locataires dans le processus. Elles présentent plusieurs avantages résumés dans le rapport annuel 2006 (L'AUBIER, 2007, p. 6). Tout d'abord, les locataires du quartier sont liés financièrement au projet et deviennent plus que de simples locataires, « ils deviennent partie-prenante de L'AUBIER SA » et de ses activités. Ces actions permettent de générer un capital-actions utilisé comme

---

<sup>1</sup> Fin 2011, 10 millions de francs au taux moyen de 2,71% sont empruntés auprès de la Banque cantonale de Neuchâtel, la Banque Alternative Suisse, la Banque Communautaire Libre, La Vaudoise Assurance et des caisses de pension (L'AUBIER, 2012b, p. 12).

<sup>2</sup> Nom tiré de l'objectif de ce projet : réunir différentes générations dans un lieu de vie adapté à tous (L'AUBIER, 2008, p. 9)

fonds propres pour la construction grâce à la vente de l'action. De plus, elles génèrent des revenus à fonds perdus semblables à des dons grâce à la plus-value de 2'000 CHF de chaque action « génération », qui contribue à poursuivre les objectifs de L'AUBIER.

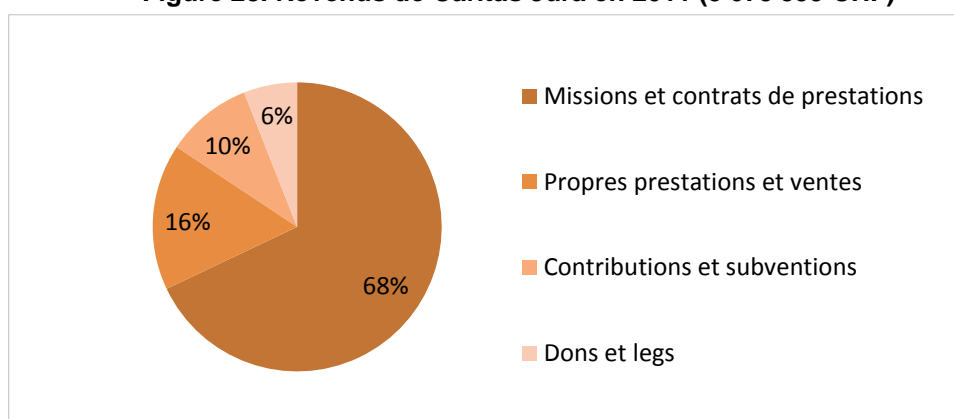
Malheureusement, seule une société anonyme peut générer des actions, ce qui n'est pas le cas de la fondation Vacances au cœur du Patrimoine. On pourrait cependant imaginer adapter cette solution aux locataires de Vacances au cœur du Patrimoine. Contre paiement d'une somme plus élevée qu'un loyer habituel (comprenant un revenu à fonds perdus), les clients obtiendraient des prestations supplémentaires et des avantages que les autres clients n'auraient pas. Une proposition de ce type sera développée dans le chapitre 6 sous le nom d'action « séjour plaisir ».

### 5.3 CARITAS JURA : DONATEURS ET REVENUS DE MAGASINS DE 2<sup>E</sup> MAIN

---

Caritas Jura est une entité régionale membre de l'association nationale Caritas Suisse active dans le domaine social grâce à ses conseils en matière d'endettement, ses accompagnements de personnes en fin de vie, son entreprise de réinsertion PROPUL'S et ses ateliers participatifs (Caritas Jura, 2012a). Comme on le voit sur la figure ci-dessous, ses revenus proviennent principalement de ses missions pour le canton du Jura et des contributions publiques. Les dons et legs et les produits des prestations (6 et 16% des revenus) sont malgré tout d'une grande importance pour Caritas Jura car ils permettent d'offrir des prestations supplémentaires aux personnes qui en ont besoin.

**Figure 28. Revenus de Caritas Jura en 2011 (5'675'599 CHF)**



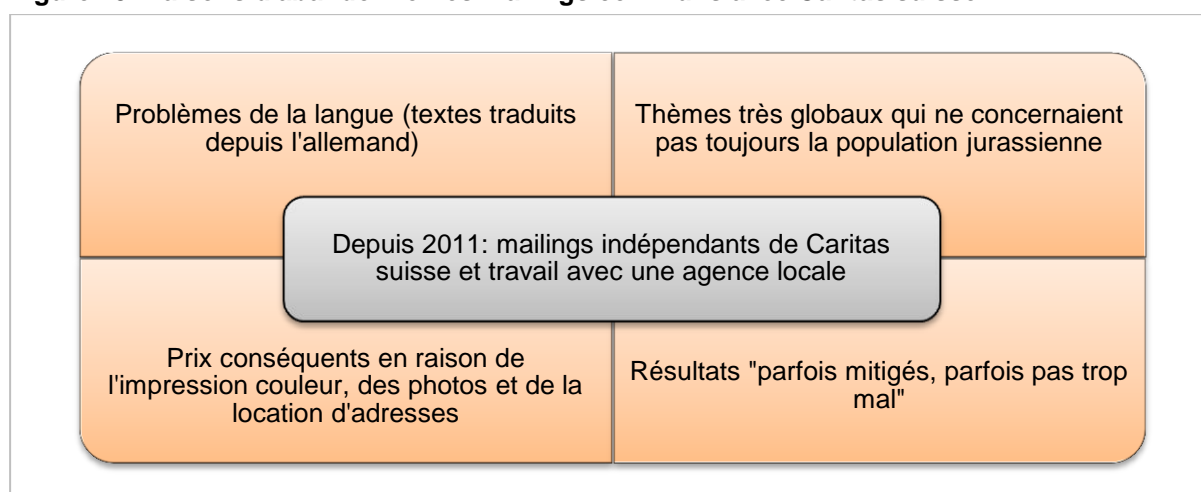
Source : propre création selon le rapport annuel 2011 (Caritas Jura, 2012b, p. 15)

J-N. Maillard (communication personnelle, 30 mai 2012) a précisé que Caritas Jura souhaite améliorer les revenus des legs et que le réseautage avec des personnes clés dans le paysage des grandes fortunes jurassiennes va être soigné dans ce but précis. En effet, selon lui, certains contacts peuvent s'avérer très utile pour dénicher de grands donateurs.

### 5.3.1 APPELS DE DONS AUX PARTICULIERS

Selon les informations données par J-N. Maillard (communication personnelle, 30 mai 2012), ce sont près de 3'000 donateurs qui soutiennent Caritas Jura. Chaque année, les deux exemplaires du journal de Caritas Jura, les deux éditions du « Caritas Mag » et les deux mailings de recherche de fonds leur sont envoyés; ces derniers étant également adressés à 6'000 foyers sous la forme de tous-ménages. Le journal de Caritas Jura (pourtant avant tout un journal d'information) et les mailings sont d'excellents moyens de collecter des fonds. Les taux de retour des mailings sont de 30% auprès des donateurs et de 5% pour les tous-ménages. Cela s'explique notamment par le fait que Caritas Jura est ancré sur un petit territoire d'environ 70'000 habitants et qu'il y est très connu. Ces mailings étaient au départ créés en commun avec Caritas Suisse et envoyés également à des adresses louées mais depuis 2011 ce n'est plus le cas. Les raisons de ce changement figurent ci-dessous :

**Figure 29. Raisons d'abandonner les mailings communs avec Caritas suisse**



Source : propre création sur la base des informations de J-N. Maillard (communication personnelle, 30 mai 2012)

Les caractéristiques de Vacances au cœur du Patrimoine sont cependant très différentes. Cette organisation agit sur tout le territoire suisse et sa notoriété n'est pas évidente dans toutes les régions. Il faudrait donc commencer par effectuer un travail de sensibilisation de la population et d'information, sans compter que la fondation ne dispose pas d'un carnet d'adresses aussi grand que celui de Caritas Jura<sup>1</sup>. De plus, comme l'a souligné J-N. Maillard : « le problème avec la location d'adresses, c'est que tous les gens se les refilent et que c'est toujours les mêmes qui sont envahis » (communication personnelle,

<sup>1</sup> Pour récolter 100'000 CHF de dons comme l'a fait Caritas Jura en 2011 il a fallu faire deux mailings (9'000 envois pour chaque mailing) (J-N. Maillard, communication personnelle, 30 mai 2012)

30 mai 2012) et de grands mailings demandent un énorme travail de mise sous pli ainsi que des coûts d'envoi importants.

### 5.3.2 REVENUS GÉNÉRÉS PAR LES MAGASINS DE DEUXIÈME MAIN

---

Plusieurs magasins de vêtements, objets et meubles récupérés complètent les revenus liés aux particuliers. Ils produisent un chiffre d'affaires important : 230'000 CHF mais ne rapportent que 50'000 CHF à cause des loyers. 150 bénévoles travaillent dans les 4 magasins, ce qui donne en moyenne plus de 35 bénévoles par lieu de vente. On voit donc que même si les marchandises vendues sont offertes par des donateurs, les charges immobilières empêchent de lever une grande somme d'argent et le travail lié au tri, à la réparation et à la vente est important. Cette solution n'est de ce fait pas adaptée à Vacances au cœur du Patrimoine.

### 5.4 BIBLIOTHÈQUE NATIONALE D'AUTRICHE : PARRAINAGE DE LIVRES

---

La Bibliothèque Nationale d'Autriche est l'une des plus vieilles bibliothèques d'Europe et possède plus de huit millions de livres et d'autres objets culturels (Österreichische Nationalbibliothek, 2012). Elle a lancé en 1990 une campagne de parrainage de livres pour encourager les gens à prendre en charge les coûts de restauration (Heskia, 2005, p. 2). Avec un parrainage possible dès 500 euros, le parrain est mentionné sur la vignette du livre en question et reçoit un certificat de parrainage ainsi qu'une invitation à la réception annuelle de la directrice générale de la bibliothèque. Dès 1'000 euros, les parrains sont également invités à une visite de la bibliothèque. À ce jour, ce sont plus de 6'300 parrains qui ont permis de restaurer des milliers de livres (Österreichische Nationalbibliothek, 2012).

Le parrainage est une forme de mécénat qui est très utilisée aujourd'hui. On le voit généralement dans le domaine caritatif pour des enfants, mais cet exemple de parrainage de livres est très réussi. Il a permis à la Bibliothèque Nationale d'Autriche non seulement de trouver des fonds pour restaurer des livres, mais également de se faire connaître auprès de son public-cible et au-delà grâce à la *star stratégie*<sup>1</sup>. Même si aujourd'hui cette méthode de *fundraising* n'est plus réellement utilisée comme telle mais plutôt comme une méthode de relations publiques, elle constitue un bel exemple de réussite.

---

<sup>1</sup> Le pape Jean-Paul II, l'ancien président français Jacques Chirac ou encore Hillary Clinton ont participé à cette action et permis de la faire connaître (Heskia, 2005, p. 4)

La fondation Vacances au cœur du Patrimoine a pour mission de protéger et de restaurer non pas des livres, mais des bâtiments. Ces restaurations sont naturellement plus coûteuses et ne peuvent être comparées. Toutefois, si des amoureux de livres ont pu voir un intérêt dans le parrainage d'un livre avec pour seule contrepartie un certificat de parrainage ainsi que l'apparition de son nom sur la vignette de ce livre, on peut imaginer que des amoureux de maisons historiques verraient un intérêt dans le parrainage d'un bâtiment.

## 5.5 HÔTEL PIZ LINARD : SOCIÉTÉ ANONYME

---

H. Schmid, gérant de l'hôtel Piz Linard situé à Lavin, aux Grisons (communication personnelle, 15 mai 2012) a confié avoir acheté et entièrement rénové cet hôtel il y a plus de quatre ans grâce à la création d'une société anonyme de 300 actionnaires. Avec des actions nominatives d'une valeur nominale de 1'100 CHF, les actionnaires ont permis de financer les trois millions de francs de travaux et bénéficient en lieu et place de dividendes de rabais de 10% sur leur séjour à l'hôtel. H. Schmid précise que la recherche d'actionnaires a été difficile et a demandé plus de neuf mois : « la difficulté principale était de devoir vendre une idée qui n'était pas encore concrétisée. Les actionnaires potentiels devaient s'imaginer le résultat. » La figure ci-dessous présente les diverses actions mises en place pour cette recherche et qui ont coûté au total 70'000 francs.

**Figure 30. Actions mises en œuvre pour trouver des actionnaires**

Actions gratuites	Actions payantes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Article dans le magazine de Patrimoine suisse</li> <li>• Article dans un journal d'architecture ("Hochparterre")</li> <li>• Publicité auprès des clients dès que les premières chambres ont été ouvertes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graphiste a fait une brochure</li> <li>• Envoi de la brochure à des amis, connaissances, relations professionnelles</li> </ul>

Source : propre création sur la base des informations données par H. Schmid (communication personnelle, 15 mai 2012)

Ce type de financement par actionnariat serait envisageable si une société anonyme était créée en parallèle à la fondation Vacances au cœur du Patrimoine. Ce processus comporte cependant de nombreux inconvénients liés principalement à la charge de travail induite. On peut toutefois relever quelques avantages et opportunités qui sont résumées dans la figure

ci-dessous. H. Schmid a notamment soulevé un point important : les actionnaires « sont copropriétaires. Ils sont engagés dans le projet et permettent de [le] faire connaître [...]. Ils le recommandent à leur famille, leurs amis ». C'est donc un grand avantage marketing et publicitaire.

**Figure 31. Analyse SWOT de la création d'une Société Anonyme (SA)**



Source : propre création sur la base des articles 620 à 763 du code des obligations (Confédération suisse, 2012a) et des informations de H. Schmid (communication personnelle, 15 mai 2012)

## 5.6 HÔTEL ALPENHOF : SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE

L'hôtel Alpenhof est un hôtel de cure construit en 1898 à St. Anton en Appenzell et racheté en 2007 par la société coopérative Alpenhof pour 800'000 CHF. Celle-ci a financé les travaux de rénovation de plus de 1,4 millions de francs et a délégué la gestion de l'hôtel et de ses 24 lits à une association (Guetg, 2011, p. 38). Cela représente toutefois quelques inconvénients. En effet, « dans une coopérative, il est possible de travailler dans une perspective de long terme (...) [mais] il faut savoir bien argumenter pour faire accepter une décision », comme le souligne le président de la Fédération des coopératives Migros (Hulmann, 2012). Le système de droit de codécision est effectivement très lourd.

Mais l'exemple de l'hôtel Alpenhof prouve qu'il est possible de créer une structure coopérative pour acquérir et/ou rénover un hôtel en laissant la gestion des locations à une autre structure.

La fondation Vacances au cœur du Patrimoine pourrait ainsi créer une société coopérative pour la « Türalihus », par exemple. Mais cela reporte le problème : c'est cette nouvelle société qui serait chargée de trouver les fonds. Or contrairement à une société anonyme où il serait possible d'avoir plusieurs centaines d'actionnaires qui pourraient former le capital-actions, une société coopérative devrait souscrire des emprunts bancaires. Le seul avantage de la création d'une société coopérative serait donc que la responsabilité de ces emprunts serait externalisée et ne serait pas portée par la fondation.

## 5.7 SYNTHÈSE DES ACTIONS ANALYSÉES

---

Grâce à l'analyse de ces divers exemples, on peut constater que les actions de collecte de fonds auprès des particuliers sont surtout efficaces lorsqu'elles réunissent un grand nombre de mécènes ou de participants, à moins de trouver de grands donateurs. Outre le réseautage mentionné par Caritas Jura, aucune action précise pour dénicher ces derniers n'a cependant pu être trouvée auprès de toutes ces organisations. C'est donc sur un grand nombre de petits donateurs que la majorité des organisations se basent.

La Landmark Trust dispose d'un nombre de clients et d'une notoriété beaucoup plus importants que Vacances au cœur du Patrimoine. Quelle que soit l'action mise en place, de très nombreuses personnes répondent à l'appel. Pour L'AUBIER également, plus de 1'300 personnes participent au financement. Caritas Jura, elle, est bien connue dans la région et possède une liste de plus de 3'000 donateurs. Vacances au cœur du Patrimoine doit encore travailler sa notoriété pour atteindre de tels chiffres.

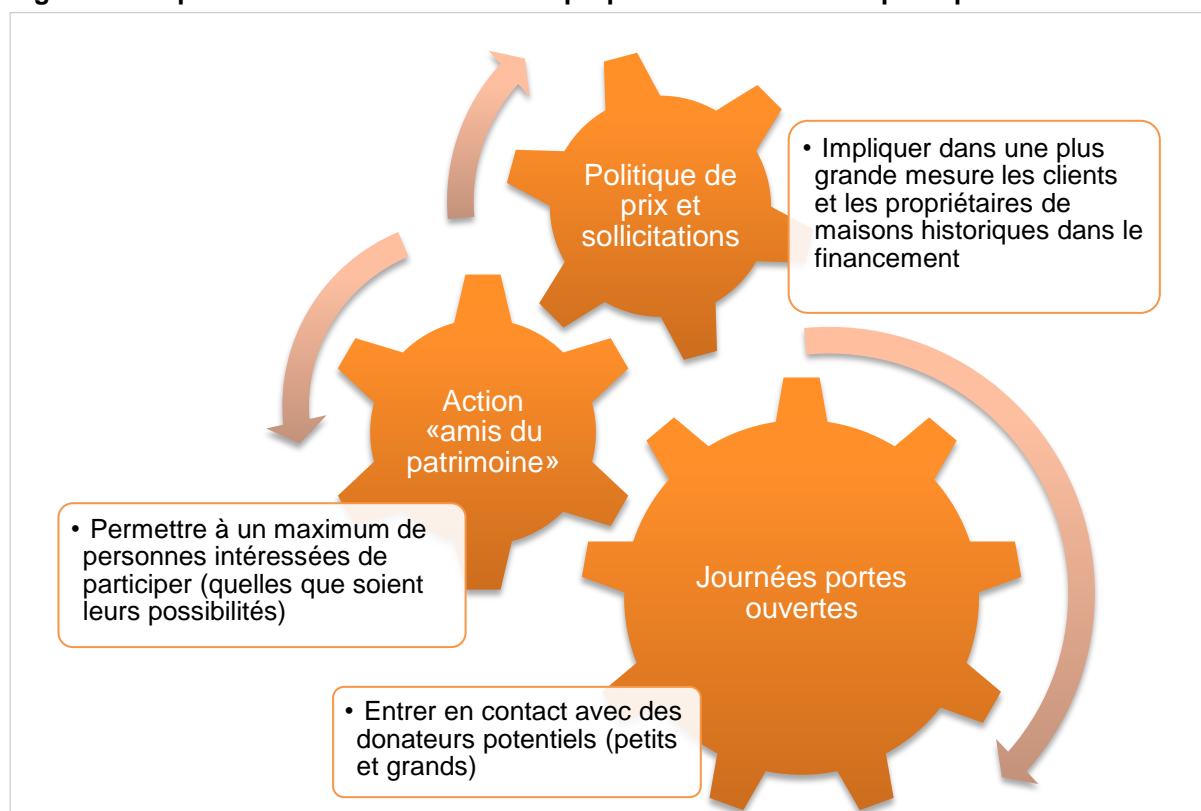
Quant au parrainage de livres proposé par la Bibliothèque Nationale d'Autriche, c'est une action intéressante mais dont les conditions devraient être adaptées aux monuments historiques pour dégager des fonds substantiels. Les deux formes juridiques analysées par le biais des hôtels ne semblent pas convenir à Vacances au cœur du Patrimoine, pour de nombreuses raisons.

## 6 PROPOSITIONS DE COLLECTE DE FONDS DANS LE SECTEUR PRIVÉ

La fondation Vacances au cœur du Patrimoine est une jeune organisation qui dispose d'une liste d'adresses encore relativement restreinte et d'un budget de collecte peu élevé<sup>1</sup>. De ce fait, les actions proposées pour le secteur privé ont été choisies non pas uniquement pour leur rentabilité mais surtout en fonction de leur adéquation avec les possibilités de la fondation. Elles sont réalisables avec peu de moyens financiers et humains. En outre, elles n'auront pas pour unique objectif de récolter des fonds et des dons, mais également d'améliorer la notoriété de la fondation et d'élargir son cercle de sympathisants.

La figure 32 présente les trois actions choisies ainsi que leur but principal. Comme le laisse à penser la forme en rouages, c'est la combinaison de ces trois actions qui augmentera leur efficacité. Urselmann (2007, p. 14) nomme ce phénomène « *multi-channel fundraising* » et souligne son importance.

**Figure 32. Représentation des trois actions proposées et de leur but principal**



Source : propre création

<sup>1</sup> Le budget attribué à la recherche de fonds pour 2012 est limité à 15'000 francs (Vacances au cœur du Patrimoine, 2012e)



## 6.1 JOURNÉES « PORTES OUVERTES »

---

L'utilisation de l'évènementiel de collecte présente l'avantage d'être utile non seulement pour la collecte de fonds mais également pour la communication et le marketing. Comme le fait la Landmark Trust en Angleterre avec ses « *Landmark Open Days* », l'idée serait que la fondation Vacances au cœur du Patrimoine ouvre parfois les portes de ses monuments historiques et y accueille des visiteurs. Des actions de ce type pourraient avoir lieu avant, pendant ou après les travaux de rénovation et permettraient de sensibiliser les gens à l'importance de la sauvegarde du patrimoine bâti, de présenter les activités de la fondation et d'entrer en contact avec des donateurs potentiels.

### 6.1.1 DÉTAILS DE L'ACTION

---

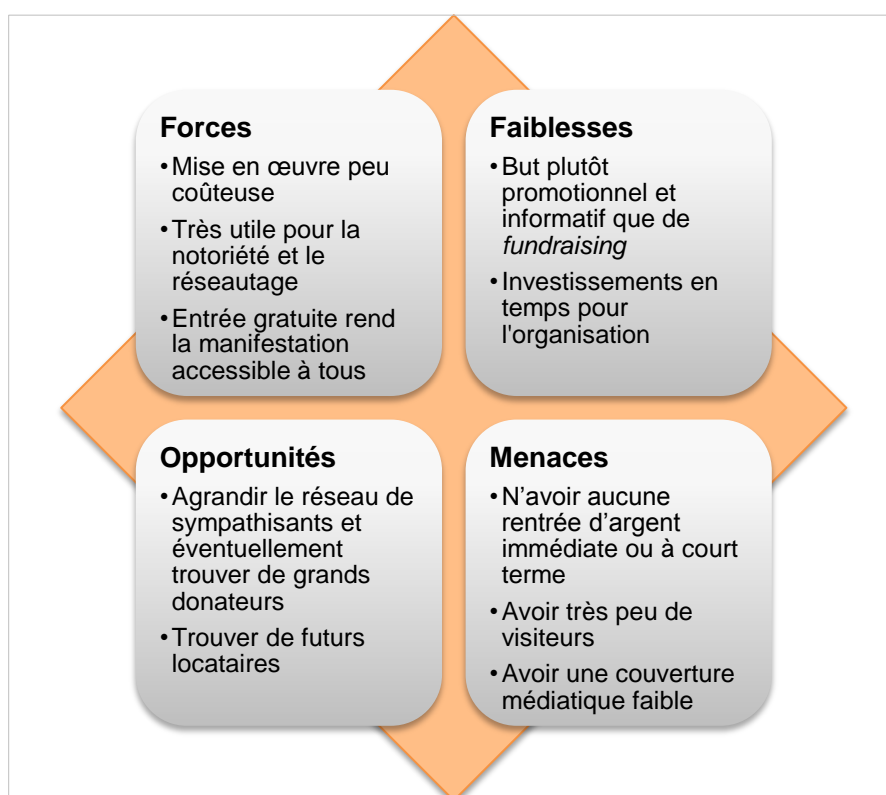
Ces journées « portes ouvertes » devraient être organisées sur un week-end (une ou deux journées), comme le fait la Landmark Trust, pour atteindre également la tranche active de la population. L'idée n'est pas de faire venir des centaines de personnes, mais de rencontrer personnellement les visiteurs intéressés qui pourraient potentiellement aider la fondation par un don ou en devenant clients. Les habitants de la région sont les principales cibles d'une telle action, avec les membres de Patrimoine suisse. La communication devrait se faire au maximum par l'utilisation de canaux peu coûteux comme l'espace rédactionnel dans les médias, le site internet ou encore des panneaux affichés dans les communes. Il serait également envisageable de prendre part aux Journées Européennes du patrimoine qui permettent chaque année à plus de 50'000 personnes de visiter des monuments, des ateliers, des chantiers ou de prendre part à des excursions en lien avec les biens culturels et leur conservation dans plus de 700 lieux en Suisse (NIKE, 2012a). L'annexe XI résume ces possibilités de communication ainsi que leurs coûts.

Le but des journées n'est donc pas nécessairement de chercher à récolter de l'argent le jour même comme c'est habituellement le cas pour l'évènementiel de collecte, mais aussi de créer du réseautage. Pour attirer un maximum de monde, il faudrait que l'entrée soit gratuite. La secrétaire générale (accompagnée pourquoi pas d'un architecte ou du responsable de la protection cantonale des monuments) pourrait alors faire visiter la maison historique aux visiteurs en leur indiquant quels sont les projets de rénovation et les besoins financiers. Une brochure informative créée par Vacances au cœur du Patrimoine pour présenter la maison, un flyer de la fondation ainsi que le catalogue de logements seraient offerts aux visiteurs.

### 6.1.2 POTENTIEL DE *FUNDRAISING* ET ANALYSE SWOT

La Landmark Trust a ouvert en 2010/2011 15 monuments sur un total de 58 jours et a eu plus de 11'000 visiteurs (The Landmark Trust, 2011a, p. 3). Cela correspond à 190 personnes par jour. Vacances au cœur du Patrimoine devrait commencer par faire un premier week-end ou un premier jour de journées « portes ouvertes » et en évaluer les retombées médiatiques et financières. Même si Vacances au cœur du Patrimoine ne parvenait pas à rassembler un très grand nombre de visiteurs, les journées « portes ouvertes » pourraient être bénéfiques pour la fondation, en termes de notoriété et pour le réseautage. La figure ci-dessous présente une analyse SWOT de cette action et relève que son principal inconvénient est l'organisation qu'elle nécessite. Toutefois, les coûts devraient pouvoir être maintenus à un minimum et les impacts en termes de notoriété et sur l'élargissement du réseau de sympathisants peuvent être très importants.

**Figure 33. Analyse SWOT de l'action des journées portes ouvertes**



Source : propre création

Une estimation des différents coûts et revenus d'une telle action se trouve en annexe XII. On y voit que les coûts effectifs (dépenses réelles d'argent) sont très faibles. Les revenus générés sont donc presque intégralement recueillis par la fondation et pourraient atteindre plusieurs milliers de francs. Mais pour obtenir de l'impact, il faut une couverture médiatique importante et un nombre de visiteurs suffisant auxquels on pourra présenter la fondation et

proposer de s'engager par un don, en entrant dans le club des amis du patrimoine présenté dans le chapitre suivant ou encore en parlant de Vacances au cœur du Patrimoine à leurs connaissances (c'est le *friendfundraising*).

## 6.2 ACTION « AMIS DU PATRIMOINE »

Le système de *friends*, *patrons* et *guardians* de la Landmark Trust, les actions « générations » de L'AUBIER ainsi que le parrainage de livres de la Bibliothèque nationale d'Autriche sont des initiatives de collecte de fonds à succès de ces organisations. Leurs avantages et inconvénients sont relevés dans le tableau 10.

**Tableau 10. Avantages et inconvénients des actions de collecte de fonds de la Landmark Trust, de L'AUBIER et de la Bibliothèque Nationale d'Autriche**

	Avantages	Inconvénients
<b>Patrons, friends et guardians de la Landmark Trust</b>	Rentrée régulière d'argent, fidélisation des clients, engagement personnel des sympathisants	Contreparties parfois difficiles à mettre en place : organisation d'événements, de visites et de réceptions
<b>Actions « générations » de L'AUBIER</b>	Une partie des revenus participe au financement, le reste est une contribution à fonds perdu (un don)	Nécessité d'avoir une société anonyme pour émettre des actions
<b>Parrainage de livres Bibliothèque Nationale d'Autriche</b>	Campagne qui peut être poursuivie sur le long terme et qui réunit un grand nombre de sympathisants	Parrainage symbolique qui ne couvre pas les coûts réels de restauration du livre (pareil pour monuments)

Source : propre création

Sur la base de ces avantages et inconvénients, la proposition suivante est faite à la fondation Vacances au cœur du Patrimoine : mettre en place un système appelé « amis du patrimoine ». Toutes les personnes acquises à la cause du patrimoine auraient par ce biais la possibilité de s'engager et de soutenir la fondation financièrement tout en bénéficiant de certains avantages qui seront détaillés plus loin.

### 6.2.1 DÉTAILS DE L'ACTION

L'idée pour la fondation Vacances au cœur du Patrimoine serait de proposer à toutes les personnes intéressées de payer une contribution annuelle choisie parmi plusieurs montants possibles contre laquelle elles obtiendraient différents avantages. On a vu dans le chapitre 4 que 73% des clients interrogés affirment qu'ils participeraient à une telle action. Mais les clients ne seraient pas les seuls groupes-cibles de ce club des amis du patrimoine. La fondation pourrait également s'adresser aux membres de Patrimoine suisse ou encore à des architectes par le biais par exemple de la fédération suisse des architectes indépendants

(FSAI), de la société suisse des ingénieurs et des architectes (SIA) ou encore de la fédération des Architectes suisses (FAS) qui regroupe à elle seule plus de 900 membres<sup>1</sup>.

Le choix des montants des différentes contributions annuelles d'une telle action est décisif. Les montants doivent être assez élevés pour que l'action soit rentable et rapporte de l'argent à la fondation, mais accessibles à un maximum de personnes. Le tableau ci-dessous représente une comparaison des contributions demandées par les autres organisations<sup>2</sup> et qui ont permis, avec les informations récoltées lors de l'enquête auprès des clients, de proposer trois catégories de contributions de 80 CHF, 240 CHF ou plus de 1'000 CHF.

**Tableau 11. Analyse des contributions demandées**

	Petite contribution	Moyenne contribution	Grande contribution
<b>Landmark Trust</b>	74 CHF par an ( <i>friends</i> )	1'480 CHF par an ( <i>patrons</i> )	8'880 CHF pour un projet ( <i>guardians</i> )
<b>L'AUBIER</b>	Valeur nominale d'une action « génération » 1'000 CHF vendues à 3'000 CHF (2'000 CHF de plus-value à fonds perdus)		
<b>Bibliothèque Nationale d'Autriche</b>	500 euros (pour un livre)	1'000 euros (pour un livre)	
<b>Clients de VCP (% des clients)</b>	1 à 100 CHF (35%)	101 à 250 CHF (27%)	251 à 500 CHF (8%) 501 à 1'000 CHF (3%)
<b>Proposition pour les « amis du patrimoine »</b>	80 CHF par an <u>Nom</u> : Amis	240 CHF par an <u>Nom</u> : Membres privilégiés	1'000 CHF ou plus pour un projet précis <u>Nom</u> : Parrains

Source : propre création

En établissant plusieurs catégories, on élargit les groupes-cibles potentiels et on peut ainsi toucher un maximum de personnes d'un bas revenu à un haut revenu. Les deux paliers supérieurs ont été fixés plus bas que la Landmark Trust, car la fondation ne dispose pas encore d'un grand nombre de sympathisants. Des prix plus bas présenteraient un attrait plus important lors du lancement de l'action.

Les bénéfices proposés correspondent au montant donné et doivent être attrayants pour les amis, les membres privilégiés et les parrains tout en coûtant le moins cher possible et en étant faciles à mettre en œuvre. Ils sont récapitulés dans la figure 34.

<sup>1</sup> Voir les sites internet suivants : [www.fsai.ch](http://www.fsai.ch), [www.sia.ch](http://www.sia.ch), <http://www.bsa-fas.ch>

<sup>2</sup> Les livres sterling sont converties en francs suisses au taux du jour de 1.48 (5 juin 2012)

**Figure 34. Avantages des membres du club des amis du Patrimoine**

Amis du patrimoine 80 CHF	Membres privilégiés 240 CHF	Parrains 1'000 CHF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réception d'un calendrier-photo chaque année</li> <li>• Envoi d'information régulière sur les locations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rabais de 10% sur les locations (tous les logements)</li> <li>• Une visite annuelle d'un objet en rénovation avec la secrétaire générale</li> <li>• Possibilité de réserver avant les autres clients</li> <li>• Après 5 ans de cotisation rabais de 50% sur une location</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rabais de 15% sur la location de la maison parrainée</li> <li>• Visite guidée de l'objet avec l'architecte</li> <li>• Possibilité de réserver l'objet avant les autres clients</li> <li>• Invitation à l'inauguration</li> <li>• Mention de son nom sur une plaque dans le logement</li> </ul>

Source : propre création

Pour trouver des sympathisants prêts à s'engager dans ce système, la fondation Vacances au cœur du Patrimoine pourrait publier un article dans la revue *Heimatschutz Patrimoine* distribuée aux membres. Pour atteindre les clients, le plus simple serait d'intégrer une bannière à la page « Louer une maison historique » du site internet de la fondation que visitent tous les clients avant de réserver un logement. Quant aux architectes, un bon moyen de les toucher serait de prendre contact avec les journalistes du magazine *Aspects* (pour la SIA), du magazine « *Werk, bauen und wohnen* » (pour la FAS) et de contacter le secrétariat de la FSA afin qu'ils publient un article à ce sujet dans leur magazine. Il s'agit auprès de ce groupe-cible particulier de faire connaître la fondation avant de présenter le système des « amis du patrimoine ». Toutes ces actions sont peu coûteuses car elles restent dans le domaine rédactionnel et non publicitaire.

### 6.2.2 POTENTIEL DE FUNDRAISING ET ANALYSE SWOT

Le système « amis du patrimoine » permettrait de récolter de l'argent de façon régulière sans pour autant faire de grands investissements pour offrir des avantages aux sympathisants. Il faudrait cependant qu'un grand nombre de personnes acceptent de participer à cette action pour que la somme récoltée soit significative et puisse apporter un réel soutien à la fondation. C'est donc un investissement sur le long terme qui portera ses fruits au fil des années et qui pourra facilement être adapté en fonction des résultats obtenus

(prix des contributions annuelles, contreparties offertes). Cette méthode, comme le souligne Lefèvre (2011, p. 93), n'induit que très peu de frais et permet une bonne planification des rentrées d'argent. De plus, ces donateurs *longue durée* soutiennent en moyenne une organisation pendant sept ans (Urselmann, 2007, p. 89). Les forces, faiblesses, opportunités et menaces de cette action sont résumées dans la figure ci-dessous. On voit donc que l'avantage réside principalement dans les rentrées d'argent régulières.

**Figure 35. Analyse SWOT de l'action « amis du patrimoine »**



Source : propre création

Afin de se faire une idée plus concrète des revenus potentiels qui pourraient être générés par une telle action, une estimation des différents coûts et revenus est présentée dans l'annexe XIII. Ainsi, si la fondation parvient à réunir 100 amis, 20 membres privilégiés et 4 parrains, le revenu net de l'action pourrait atteindre près de 11'000 francs par année et dans une optique à plus long terme, avec 700 amis, 150 membres et 20 parrains le revenu net pourrait atteindre plus de 74'000 francs par an, une somme tout à fait intéressante.

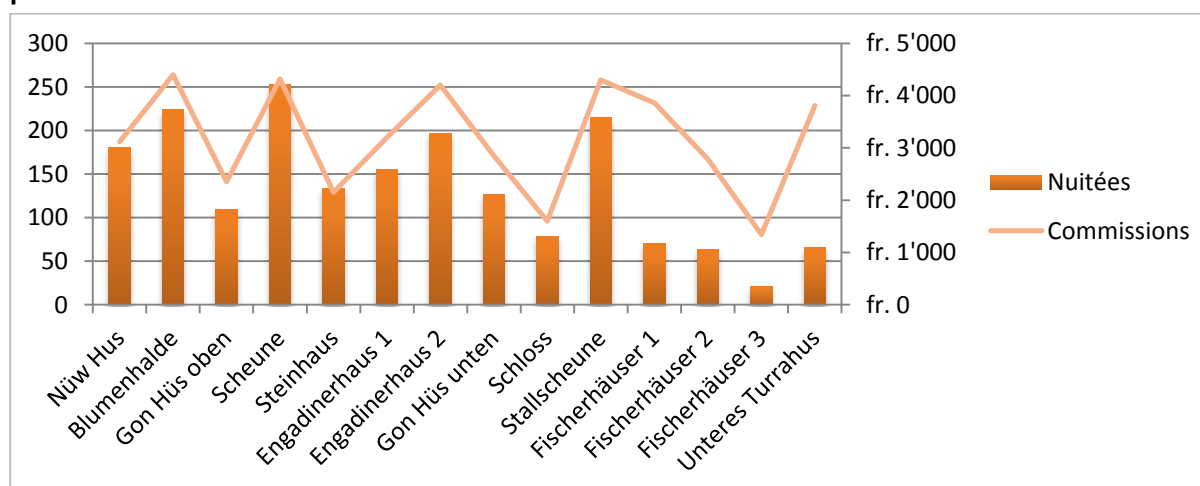
### 6.3 MODIFICATION DE LA POLITIQUE DES PRIX

Comme on l'a vu dans le chapitre 3.1.1, un changement de la politique de prix pourrait engendrer une augmentation *moyenne* du financement propre de la fondation, avec tous les risques que cela induit.

Selon le compte de résultat 2011 en annexe II, les loyers des propres maisons historiques représentent 66'113 CHF et les commissions prélevées se montaient à 45'826 CHF en 2011, ce qui équivaut à 22'037 CHF par logement propre et 3'273 CHF par logement appartenant à un tiers, correspondant à des sommes déjà importantes. Pour les clients, les loyers se situent entre 23 et 65 francs par lit et par nuit, avec une moyenne atteignant 37 francs (Vacances au coeur du Patrimoine, 2012i). Ils sont ainsi légèrement inférieurs aux 47 CHF moyens de la Landmark Trust (The Landmark Trust, 2011b). De plus, les prix de Vacances au cœur du Patrimoine ne sont en aucun cas fixés selon l'offre et la demande et ne correspondent pas au taux d'occupation des différents logements, ils pourraient parfois être plus élevés. Ces divers éléments sont résumés et illustrés par l'analyse des prix en annexe XIV.

Les commissions prélevées sur les locations des logements de tiers ont souvent été modifiées et ne sont pas identiques pour tous les logements. À présent, 780 CHF sont facturés au départ pour la publication de l'objet, puis un forfait annuel de 150 CHF compense les coûts de gestion (actualisation du site web) et 17% des loyers sont retenus pour la gestion administrative des contrats. C'est à cause de ce pourcentage que les commissions sont étroitement liées au nombre de nuitées des logements (voir figure ci-dessous).

**Figure 36. Nuitées 2011 pour chaque logement en comparaison avec le total des commissions prélevées en 2011**



Source : (Vacances au coeur du Patrimoine, 2012h, p. 8)

### 6.3.1 ÉVALUATION DES CHANGEMENTS POSSIBLES

---

Les revenus générés par les loyers et commissions dépendent de plusieurs facteurs liés entre eux : les prix des loyers et des commissions demandées, les taux d'occupation des logements définis par le nombre de nuitées ainsi que finalement le nombre de logements en location. De ce fait, trois stratégies sont envisageables pour augmenter ces produits : augmenter les revenus des loyers, augmenter les revenus des commissions et augmenter les nuitées.

Différentes méthodes ont été évaluées pour chacune des trois stratégies mentionnées (voir tableau récapitulatif de cette analyse en annexe XV). Il en ressort qu'une augmentation généralisée des prix des loyers ou des commissions ne serait pas souhaitable pour Vacances au cœur du Patrimoine. En effet, les risques de diminuer l'attractivité de la fondation en tant qu'agence de location pour les clients et les propriétaires sont trop importants. De plus, cela ne correspondrait pas à la philosophie de Vacances au cœur du Patrimoine, qui rappelons-le est une organisation à but non lucratif qui se veut accessible à tous. Les actions intéressantes sont les suivantes : baisser les prix des logements en basse saison et faire des offres promotionnelles lors de ces périodes creuses, faire des actions de promotion pour améliorer les taux d'occupation et mettre en place deux actions innovantes auprès des clients et des propriétaires. Ces deux propositions sont détaillées ici.

### 6.3.2 ACTION AUPRÈS DES PROPRIÉTAIRES « UNE SEMAINE POUR LE PATRIMOINE »

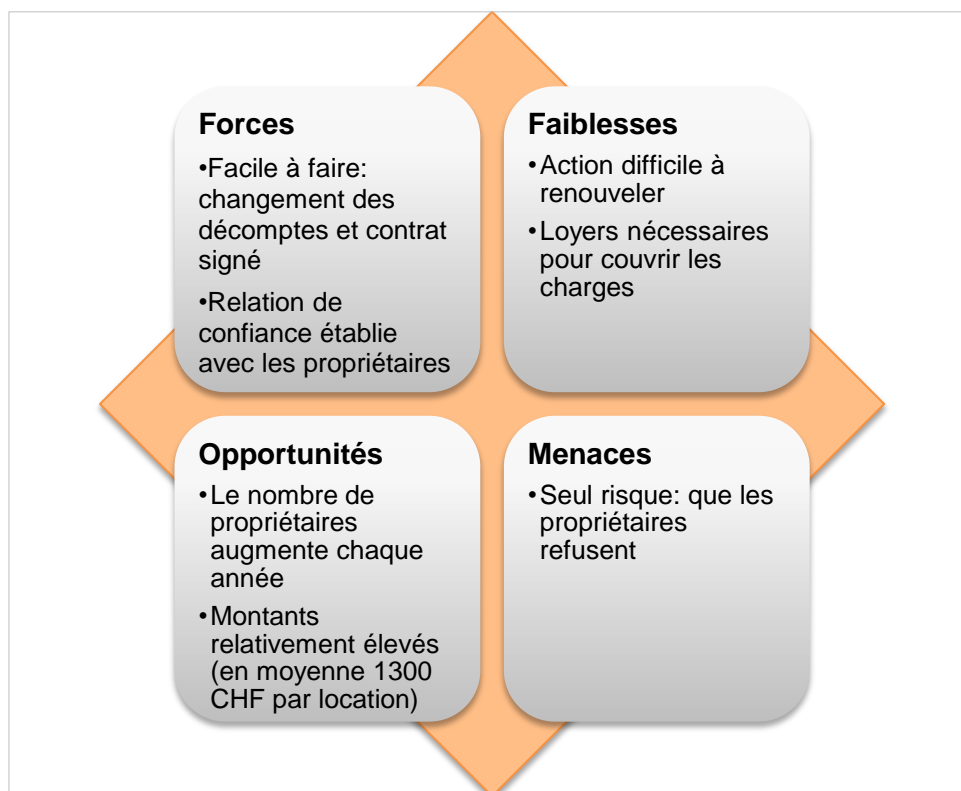
---

L'idée serait de contacter les propriétaires (par mailing ou par téléphone) et de solliciter leur soutien par l'action « une semaine pour le patrimoine ». On leur demanderait de renoncer à une partie des revenus générés par la location de leur appartement et d'en faire don à Vacances au cœur du Patrimoine. Par la signature d'un contrat ils pourraient ainsi offrir l'intégralité des revenus d'une, deux, trois ou quatre semaines de location à la fondation Vacances au cœur du Patrimoine. Plusieurs milliers de francs pourraient être récoltés auprès des propriétaires, selon une estimation sommaire des revenus potentiels (en annexe XVI).

Comme on peut le voir sur l'analyse SWOT de cette action présentée dans la figure 37, cela serait facile à mettre en place et comporterait peu de risques. De plus, il serait certainement plus facile de convaincre un propriétaire de s'engager dans une action ponctuelle que de lui faire accepter une augmentation des commissions prélevées. Cette action serait cependant limitée par le nombre encore peu élevé de propriétaires de logements loués par la fondation. Mais ce nombre est en constante évolution et le potentiel de *fundraising* augmentera donc avec le temps.



**Figure 37. Analyse SWOT de l'action « une semaine pour le patrimoine »**

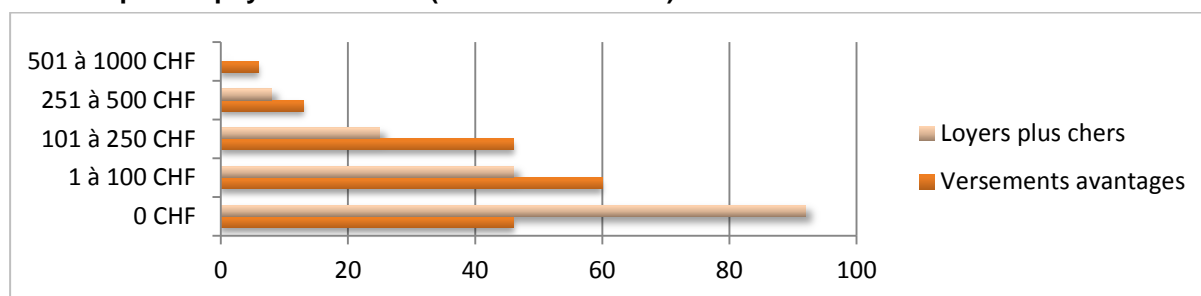


Source : propre création

### 6.3.3 ACTION AUPRÈS DES LOCATAIRES : « SÉJOUR PLAISIR »

171 clients ont indiqué souhaiter soutenir la fondation lors de l'enquête de mai 2012. 46% d'entre eux sembleraient prêts à payer plus cher pour leur séjour et 73% d'entre eux seraient intéressés à obtenir des avantages contre un versement annuel d'argent - voir figure 38 qui présente les montants que les clients seraient prêts à payer en supplément. Tenant compte de ces informations, l'idée serait d'offrir aux locataires le choix d'une option bonus « séjour plaisir » lors de la réservation de leur logement.

**Figure 38. Montant des augmentations de loyers et des versements contre avantages que seraient prêts à payer les clients (nombre de clients)**



Source : enquête de mai 2012 auprès des clients de VCP

Ce supplément de 150, 250 ou 350 francs ne serait pas comptabilisé comme loyer ; il reviendrait donc entièrement à la fondation et permettrait aux clients qui le souhaitent de bénéficier d'une ou deux prestations particulières durant leur séjour. Les prestations proposées seraient un repas dans un restaurant de la région, une activité à faire dans la région ou un/e baby-sitter pour garder les enfants un soir pendant leur séjour.

Afin de diminuer au maximum les coûts, Vacances au cœur du Patrimoine devrait chercher à se faire sponsoriser auprès des restaurants et des prestataires touristiques. La personne de contact sur place pourrait trouver des jeunes intéressés à faire du baby-sitting gratuitement ou à bas prix.

Comme on le voit sur l'analyse SWOT ci-dessous, c'est une action qui demanderait beaucoup d'investissements en temps pour chercher des sponsors et/ou se procurer les bons pour les prestations offertes et pour organiser ces prestations avec les locataires. Cependant, cela représenterait une plus-value très intéressante pour les clients. Selon une estimation annexée (annexe XVII), le système des bonus « séjour plaisir » pourrait permettre à Vacances au cœur du Patrimoine de récolter jusqu'à 17'000 francs par année.

**Figure 39. Analyse SWOT de l'action "séjour plaisir"**



Source : propre création

## CONCLUSION

Il existe des possibilités de financement très diverses pour Vacances au cœur du Patrimoine mais seules quelques-unes sont mises à profit. Ce sont évidemment les demandes de soutien à des fondations, aux fonds cantonaux de la loterie ainsi qu'au secteur public qui sont les plus rentables : elles permettent de dégager des sommes importantes, elles sont très peu coûteuses et faciles à mettre en œuvre. À l'heure actuelle, le soutien privé de la part de particuliers ou d'entreprises pourrait difficilement être aussi avantageux car il s'appuie soit sur un nombre important de participants, soit sur la présence de grands donateurs pouvant apporter un soutien de plusieurs dizaines, voire centaines de milliers de francs. Or il n'existe pas de *recette miracle* qui permette de dénicher ces grands mécènes et la liste des donateurs et sympathisants de Vacances au cœur du Patrimoine est pour l'instant restreinte. De plus, le budget humain et financier disponible pour la recherche de fonds est faible et la notoriété de cette organisation nécessite encore d'être développée, principalement au-delà des membres de Patrimoine suisse et en Suisse romande. Malgré tout, la collecte de fonds habituelle de la fondation pourrait facilement être complétée par des actions dans le secteur privé, et comme on l'a vu, c'est la combinaison de différentes méthodes qui obtient en général les meilleurs résultats.

Les recommandations résultant de cette étude sont les suivantes. La fondation Vacances au cœur du Patrimoine devrait se faire connaître auprès du grand public et démarcher de nouveaux donateurs, petits et grands. Les solutions à envisager seraient la mise en place d'un système permettant de recevoir des dons réguliers de la part de particuliers et l'organisation d'actions de promotion et de rencontre avec le grand public sous la forme de journées portes ouvertes. Une option supplémentaire payante pourrait également être proposée aux clients lors de la réservation de leur logement. Malgré tout, ces investissements ne seront réellement rentables que sur le long terme lorsqu'un grand nombre de personnes seront engagées. Raison pour laquelle cette étude évoque également une action qui permettrait de dégager des fonds à plus court terme par le biais des propriétaires. Ceux-ci sont déjà engagés au sein de la fondation et accepteraient peut-être de lui offrir une partie des revenus de la location de leur maison historique.

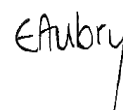
Les actions proposées ne sont pas des *solutions miracles* et n'ont ni la prétention de résoudre le problème posé par les rénovations très coûteuses actuellement en cours ni de remplacer les techniques utilisées habituellement par la fondation. La mission de cette étude était d'offrir une analyse des solutions de financement de Vacances au cœur du Patrimoine et des possibilités offertes par le secteur privé. Cette mission a été remplie, même s'il peut

sembler regrettable que les différentes solutions de collecte de fonds n'aient pas pu être traitées plus en profondeur en raison de la largeur du sujet. Le thème du bénévolat a notamment été très peu soulevé malgré son adéquation avec les activités de la fondation.

Si les grands donateurs devaient devenir des cibles concrètes de la collecte de fonds de Vacances au cœur du Patrimoine, il serait également intéressant d'étudier les « *Türöffner* » mentionnées par Crole (2010, p. 100). Ces banquiers ou avocats au carnet d'adresses intéressant pourraient mettre la fondation en contact avec des grands donateurs potentiels. Il faudrait alors analyser comment Vacances au cœur du Patrimoine pourrait établir un réseautage avec ce genre de personnes et le mettre à profit pour financer ses projets.

*« Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : Christoph Cordes, Hans Schmid, Andreas Cueni et Jean-Noël Maillard. »*

Eliane Aubry



## RÉFÉRENCES

- Ballet, J. (2000). Altruisme et biens collectifs. Une revue de la littérature. *Revue économique*, 51(4), 789-811. Consulté le 25.05.2012, disponible sur [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco\\_0035-2764\\_2000\\_num\\_51\\_4\\_410555](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco_0035-2764_2000_num_51_4_410555)
- Bonnardin, M., Eichenberger, U., & Boutellier, A. (2008). *Geld & Herzblut - 16 Menschen und ihr Testament*. (M. Bonnardin, Éd.) Zürich: Kontrast.
- Bortoluzzi Dubach, E. (2007). *Stiftungen - Der Leitfaden für Gesuchsteller*. Frauenfeld: Huber Verlag.
- Bortoluzzi Dubach, E., & Frey, H. (2011). *Sponsoring - der Leitfaden für die Praxis*, 5<sup>e</sup> édition. Bern: Haupt.
- Caritas Jura. (2012a). Présentation. Consulté le 04.06.2012, sur <http://www.caritas-jura.ch/p121001656.html>
- Caritas Jura. (2012b). Rapport annuel 2011. Consulté le 04.06.2012, sur <http://www.caritas-jura.ch/p121001704.html>
- Confédération suisse. (2012a). *Loi fédérale du 30 mars 1911 complétant le code civil suisse (Livre cinquième: Droit des obligations)*. Consulté le 23.05.2012, disponible sur <http://www.admin.ch/ch/f/rs/c220.html>
- Confédération suisse. (2012b). *RS 642.11 Loi fédérale du 14 décembre 1990 sur l'impôt fédéral direct (LIFD)*. Consulté le 31.05.2012, disponible sur [http://www.admin.ch/ch/f/rs/c642\\_11.html](http://www.admin.ch/ch/f/rs/c642_11.html)
- Cortade, J.-E. (1993). Le point sur le sponsoring. *Réseaux*, 11(61), 133-140. Consulté le 20.05.2012, disponible sur [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reso\\_0751-7971\\_1993\\_num\\_11\\_61\\_2410](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reso_0751-7971_1993_num_11_61_2410)
- Crole, B. (2010). *Profi-Handbuch Fundraising*, 2. Auflage. Regensburg: Walhalla Fachverlag.
- Cueni, A. (2004). *Richtig spenden - Ein neutraler Ratgeber für Spenderinnen und Spender - und Menschen, die es werden wollen*. (NonproCons, Éd.) Zürich: Pfändler Annoncen + Verlags AG.
- Département fédéral de l'intérieur. (2010). *Guide pour la fondation*. Consulté le 21.05.2012, disponible sur <http://www.edi.admin.ch/esv/00465/00466/index.html?lang=fr>
- Eckhardt, B., Egger, P., Janssen, M., Schubiger, B., Sprecher, T., Vez, P., et al. (2009). *Dictionnaire des fondations suisses*. Consulté le 25.05.2012, disponible sur: <http://www.swissfoundations.ch/fr/dictionnaire>
- Eckhardt, B., Jakob, D., & von Schnurbein, G. (2012). *Rapport sur les fondations en Suisse 2012*. Consulté le 25.05.2012, disponible sur <http://ceps.unibas.ch/fr/publications/ceps-forschung-und-praxis/#c39127>
- Ecu d'or. (2012). Faits et chiffres. Consulté le 21.05.2012, sur <http://www.schoggitaler.ch/Faits-et-chiffres.145.0.html>

- Eisfeld-Reschke, J., & Hölderle, J. (2010). *Social Media Policy für Nonprofit-Organisationen*. Consulté le 30.05.2012, disponible sur <http://www.ikosom.de/2010/09/30/ebook-social-media-policies-fur-nonprofit-organisationen/>
- EPFL. (2012). Bibliothèque de l'EPFL - Tools and Softwares - QR code. Consulté le 29.05.2012, sur <http://library.epfl.ch/en/tools/?pg=qrcode>
- Ferenczy, Z. A. (2005). *Les ONG humanitaires, leur financement et les médias*. Consulté le 24.05.2012, disponible sur <http://www.ie-ei.eu/bibliotheque/memoire2005.htm>
- gfs-zürich. (2012). *Spendenmonitor*. Consulté le 25.05.2012, disponible sur <http://www.gfs-zh.ch/data/archiv/Spendenmonitor/Spendenmonitor%2011.pdf>
- Graulle, P. (2008). Quand les people se mettent au fundraising: une aubaine pour les associations? *Fundraizine*, 15, 8-11. Consulté le 15.05.2012, disponible sur [http://www.fundraisers.fr/fundraizine/archives/fundraizine\\_15.pdf](http://www.fundraisers.fr/fundraizine/archives/fundraizine_15.pdf)
- Graulle, P. (2009a). Médias et associations - l'amour vache. *Fundraizine*, 18, 6. Consulté le 15.05.2012, disponible sur [http://www.fundraisers.fr/fundraizine/archives/fundraizine\\_18.pdf](http://www.fundraisers.fr/fundraizine/archives/fundraizine_18.pdf)
- Graulle, P. (2009b). Collecte sur le web... silence, ça pousse! *Fundraizine*, 20, 8. Consulté le 15.05.2012, disponible sur [http://www.fundraisers.fr/fundraizine/archives/fundraizine\\_20.pdf](http://www.fundraisers.fr/fundraizine/archives/fundraizine_20.pdf)
- Guetg, M. (2011). Der "Kulturfrachter" auf dem Hügelkamm - Peter Weber und der "Alpenhof". *Heimatschutz Patrimoine*, 2/11, 38-39.
- Heskia, T. (2005). *Library Fundraising - Contribution to Finance or Mere Communication? A case study of the Austrian National Library*. Consulté le 04.06.2012, disponible sur [http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF\\_Text/Heskia\\_Thomas.pdf](http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Heskia_Thomas.pdf)
- Hulmann, Y. (2012). Une structure coopérative oblige à travailler sur le long terme. Consulté le 05.06.2012, sur <http://www.letemps.ch/Page/Uuid/04c95d8a-4d0b-11e1-88b7-35c0c837323c>
- Landais, C., & Fack, G. (2009). Les incitations fiscales aux dons sont-elles efficaces? *Économie et statistique*, 427, 101-121. Consulté le 10.05.2012, disponible sur [http://www.insee.fr/fr/ffc/docs\\_ffc/ES427F.pdf](http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ES427F.pdf)
- L'AUBIER. (2001). *Rapport d'activités 2000*. Consulté le 22.05.2012, disponible sur <http://www.aubier.ch/pdf/rapport-annuel-2000.pdf>
- L'AUBIER. (2006). *Rapport d'activités 2005*. Consulté le 22.05.2012, disponible sur <http://www.aubier.ch/pdf/rapport-annuel-2005.pdf>
- L'AUBIER. (2007). *Rapport d'activités 2006*. Consulté le 22.05.2012, disponible sur <http://www.aubier.ch/pdf/rapport-annuel-2006.pdf>
- L'AUBIER. (2008). *Rapport d'activités 2007*. Consulté le 23.05.2012, disponible sur <http://www.aubier.ch/pdf/rapport-annuel-2007.pdf>
- L'AUBIER. (2012a). L'AUBIER Montezillon et Neuchâtel, un pt'i coin de paradis... Consulté le 22.05.2012, sur <http://www.aubier.ch>

- L'AUBIER. (2012b). *Rapport d'activités 2011*. Consulté le 22.05.2012, disponible sur <http://www.aubier.ch/pdf/rapport-annuel-2011.pdf>
- Lefèvre, S. (2011). *ONG & Cie - Mobiliser les gens, mobiliser l'argent*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Lenzer, A. (2010, mai). Das reine Mailing ist ein totes Pferd. *Fundraiser-Magazin*, 16(2), 15-17. Consulté le 10.05.2012, disponible sur [http://www.fundraiser-magazin.de/tl\\_files/archiv/pdf/fundraiser\\_16\\_2010-02.pdf](http://www.fundraiser-magazin.de/tl_files/archiv/pdf/fundraiser_16_2010-02.pdf)
- Maurer, P. (2010). Ferien im Baudenkmal. In H. Pechlaner, & S. Schön (Éds.), *Regionale Baukultur als Erfolgsfaktor im Tourismus - Nachhaltige Vermarktung von Destinationen* (41-44). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Michelotti, M., & Sauvant, N. (2010). Neue Benchmark für Schweizer Spenderdaten. *Fundraiser-Magazin*, 16(2), 58. Consulté le 10.05.2012, disponible sur [http://www.fundraiser-magazin.de/tl\\_files/archiv/pdf/fundraiser\\_16\\_2010-02.pdf](http://www.fundraiser-magazin.de/tl_files/archiv/pdf/fundraiser_16_2010-02.pdf)
- n.d. (2008). Barack Obama is the best! *Fundraizine*, 16, 5. Consulté le 15.05.2012, disponible sur [http://www.fundraisers.fr/fundraizine/archives/fundraizine\\_16.pdf](http://www.fundraisers.fr/fundraizine/archives/fundraizine_16.pdf)
- NIKE. (2012a). Venezvisiter.ch Journées du patrimoine. Consulté le 11.06.2012, sur <http://www.nike-kultur.ch/fr/venezvisiterch-journees-du-patrimoine.html>
- NIKE. (2012b). Années prochaines. Consulté le 11.06.2012, sur <http://www.nike-kultur.ch/fr/venezvisiterch-journees-du-patrimoine/annees-prochaines.html>
- Notariat Riesbach Zürich. (2005). Öffentliche Beurkundung - Errichtung der Stiftung Ferien im Baudenkmal.
- Office fédéral de la Statistique OFS. (2003). *Financement de la culture par les entreprises*. Consulté le 24.05.2012, disponible sur [Shttp://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/16/22/publ.html?publicationID=997](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/16/22/publ.html?publicationID=997)
- Office fédéral de la Statistique OFS. (2010). *Les dépenses publiques en faveur de la culture en Suisse, 1990-2007 - Contributions de la Confédération, des cantons et des communes*. Consulté le 25.05.2012, sur <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/16/22/publ.html?publicationID=3979>
- Office fédéral du développement territorial ARE. (2010). *Résidences secondaires - Guide pour la planification directrice cantonale*. Consulté le 01.06.2012, disponible sur <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/19807.pdf>
- Österreichische Nationalbibliothek. (2012). Aktion Buchpatenschaft. Consulté le 04.06.2012, sur <http://www.onb.ac.at/about/buchpatenschaften.htm>
- Patrimoine suisse. (2012a). Portrait. Consulté le 15.05.2012, sur <http://www.heimatschutz.ch/index.php?id=746&L=1>
- Patrimoine suisse. (2012b). Publications. Consulté le 24.05.2012, sur <http://heimatschutz.ch/index.php?id=690&L=1>
- Secrétariat d'Etat à l'économie. (2012). Lancement du programme d'encouragement Innotour. Consulté le 21.05.2012, sur <http://www.seco.admin.ch/innotour/index.html?lang=fr>

- Steinberger, P. (2012). Le crowdfunding présente de nombreux avantages pour les entrepreneurs. Consulté le 31.05.2012, sur <http://www.kmu.admin.ch/aktuell/00524/02440/02571/index.html?lang=fr>
- SwissBanking. (2012). Marché hypothécaire - Facts & Figures. Consulté le 28.05.2012, sur <http://www.swissbanking.org/fr/home/dossiers-link/issues/hypothekarmarkt.htm>
- The Landmark Trust. (2011a). *Report and Financial Statements - Year Ended 31 March 2011*. Consulté le 05.06.2012, disponible sur [http://file.datasmart.co.uk/444fc737-8ec0-46ee-ba8b-a8ed39544f92//8959/file/Report%20and%20Financial%20Statements\(1\).pdf](http://file.datasmart.co.uk/444fc737-8ec0-46ee-ba8b-a8ed39544f92//8959/file/Report%20and%20Financial%20Statements(1).pdf)
- The Landmark Trust. (2011b). *Price List 2012*. Consulté le 15.06.2012, disponible sur <http://www.landmarktrust.org.uk/availability/PriceList.htm>
- The Landmark Trust. (2012). Supporting Landmark. Consulté le 05.06.2012, sur <http://www.landmarktrust.org.uk/supporting/index.htm>
- Urselmann, M. (2007). *Fundraising - Professionnelle Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen, 4. Auflage*. Bern: Haupt Verlag.
- Vacances au cœur du Patrimoine. (2007-2012). Kontendetails Buchhaltung.
- Vacances au cœur du Patrimoine. (2012a). Fondation. Consulté le 16.05.2012, sur <http://www.magnificasa.ch/index.php?id=856&L=1>
- Vacances au cœur du Patrimoine. (2012b). *Annoncer un objet du patrimoine*. Consulté le 21.05.2012, disponible sur [http://www.magnificasa.ch/fileadmin/fib/user\\_upload/files/Anforderungen\\_Ferienwohnung\\_en\\_FR.pdf](http://www.magnificasa.ch/fileadmin/fib/user_upload/files/Anforderungen_Ferienwohnung_en_FR.pdf)
- Vacances au cœur du Patrimoine. (2012c). Détails Huberhaus. Consulté le 16.05.2012, sur [http://www.magnificasa.ch/index.php?id=1532&L=1&user\\_fib\\_pi2%5Bh%5D=5&cHash=5ea9c5f1c5097df9d1550183a47fc146](http://www.magnificasa.ch/index.php?id=1532&L=1&user_fib_pi2%5Bh%5D=5&cHash=5ea9c5f1c5097df9d1550183a47fc146)
- Vacances au cœur du Patrimoine. (2012d). *Statistiques des locations 2011*. Consulté le 01.06.2012, disponible sur [http://www.magnificasa.ch/fileadmin/fib/user\\_upload/files/Statistik\\_2011\\_Website\\_FR.pdf](http://www.magnificasa.ch/fileadmin/fib/user_upload/files/Statistik_2011_Website_FR.pdf)
- Vacances au cœur du Patrimoine. (2012e). *Jahresrechnung 2011*. Consulté le 31.05.2012, disponible sur [http://www.magnificasa.ch/fileadmin/fib/user\\_upload/files/2011\\_Jahresrechnung-FIB.pdf](http://www.magnificasa.ch/fileadmin/fib/user_upload/files/2011_Jahresrechnung-FIB.pdf)
- Vacances au cœur du Patrimoine. (2012f). Stüssihofstatt Unterschächen. Consulté le 22.05.2012, sur <http://www.magnificasa.ch/index.php?id=1069&L=1>
- Vacances au cœur du Patrimoine. (2012g). Türalihus. Consulté le 22.05.2012, sur <http://www.magnificasa.ch/index.php?id=863&L=1>
- Vacances au cœur du Patrimoine. (2012h). *Rapport annuel 2011*. Consulté le 15.05.2012, disponible sur <http://www.magnificasa.ch/index.php?id=1720&L=1>
- Vacances au cœur du Patrimoine. (2012i). *Liste des prix*. Consulté le 08.06.2012, disponible sur [http://www.magnificasa.ch/fileadmin/fib/user\\_upload/files/Liste-de-prix\\_actuelle.pdf](http://www.magnificasa.ch/fileadmin/fib/user_upload/files/Liste-de-prix_actuelle.pdf)



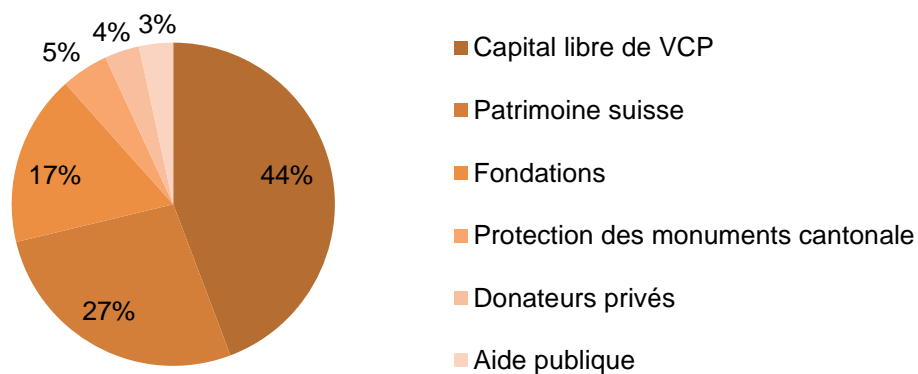
Walliser, B. (2010). *Le parrainage - Sponsoring et mécénat*. Paris: Dunod.

ZEWO. (2012a). ZEWO - signification. Consulté le 24.05.2012, sur  
<http://www.zewo.ch/fr/Label-de-qualite/Signification>

## ANNEXES

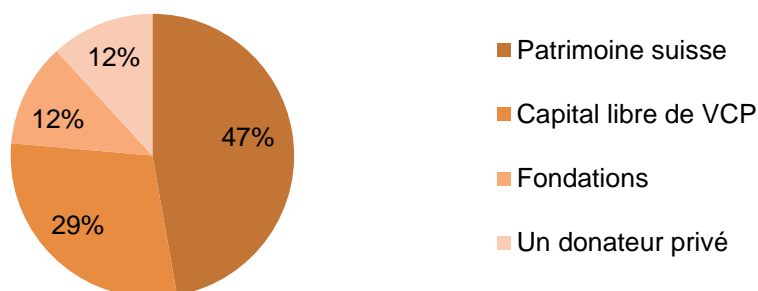
### ANNEXE I : FINANCEMENT DES TRAVAUX DE RÉNOVATION DE LA FONDATION

#### Financement des travaux de la Huberhaus (496'000 CHF)



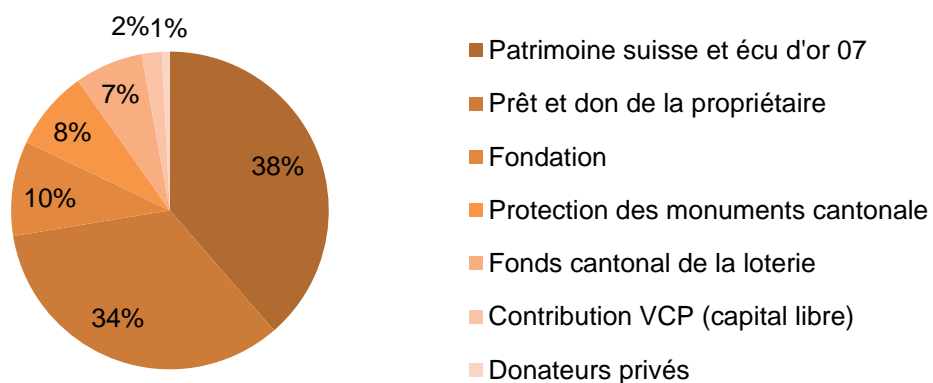
Source : propre création sur la base de (Vacances au coeur du Patrimoine, 2007-2012)

#### Financement des travaux de la Casa Döbeli (424'000 CHF)



Source : propre création sur la base de (Vacances au coeur du Patrimoine, 2007-2012)

#### Financement des travaux de la Haus auf der Kreuzgasse (517'000 CHF)



Source : propre création sur la base de (Vacances au coeur du Patrimoine, 2007-2012)

## ANNEXE II : COMPTES DE RÉSULTAT 2010 ET 2011 DE VCP

CHARGES (-)	2011	2010	PRODUITS (+)	2011	2010
Secrétariat et administration	130'183	90'987	Contributions et dons libres	51'643	2'621
Autres dépenses administratives	6'966	6'012	Contribution du Secrétariat	85'000	75'000
Location bureau	6'600	0	Contributions et dons déterminés	269'253	921'255
Dépenses d'administration	143'749	96'999	Revenus des contributions et dons	405'896	998'876
Frais d'exploitation des propres maisons	44'994	22'883	Produits des locations de propre maison	66'113	60'773
			Produits des locations des autres maisons	45'826	29'817
Frais d'exploitation des maisons historiques	44'994	22'883	Produit d'exploitation des maisons historiques	111'939	90'590
Conseil de Fondation et Comité consultatif	516	208			
Contrôle des comptes	4'276	4'358			
Coûts d'évaluation	2'034	957			
Informations et relations publiques	12'758	23'959			
Frais d'acquisition	308	464			
Autres dépenses d'exploitation	19'892	29'946			
<b>Total charges</b>	<b>208'635</b>	<b>149'828</b>	<b>Total produits</b>	<b>517'835</b>	<b>1'089'466</b>
<b>Résultat d'exploitation avant résultat financier et amortissements</b>				<b>309'200</b>	<b>939'638</b>
Amortissements	497'710	445'184	Revenus des titres et capitaux	1'376	655
<b>Résultat d'exploitation avant prélèvements des fonds</b>				<b>187'134</b>	<b>495'109</b>
Dotations aux Fonds déterminés	269'253	980'676	Prélèvements des Fonds déterminés	497'710	504'604
<b>Résultat de l'exercice avant prélèvements du capital de l'organisation</b>				<b>41'323</b>	<b>19'037</b>
Dotations au capital libre	41'323	19'037			
<b>Résultat de l'exercice après variation du capital de l'organisation</b>				<b>0</b>	<b>0</b>

Source : propre création sur la base de la comptabilité annuelle 2011 de VCP (2012f)

## ANNEXE III : ÉVOLUTION DES DÉPENSES PUBLIQUES POUR LA CULTURE

**T7 Evolution des dépenses en millions de francs pour chaque domaine culturel, 1990–2007**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Bibliothèques	196,3	218,0	204,3	207,9	225,1	217,0	218,3	200,6	223,2
Entretien des monuments, protection des sites	234,4	273,5	237,3	227,6	237,3	213,8	207,1	199,0	210,6
Mass media	34,1	37,7	65,0	62,1	71,5	67,3	161,8	138,4	180,6
Musées	228,1	246,9	266,9	265,2	268,1	280,1	314,1	285,4	308,5
Théâtres, concerts	503,3	512,8	484,6	478,2	492,6	497,1	482,1	472,6	478,3
Autres tâches culturelles	358,0	481,9	412,7	392,2	409,1	406,7	378,9	442,0	482,1
<b>Total</b>	<b>1 554,2</b>	<b>1 770,8</b>	<b>1 670,7</b>	<b>1 633,2</b>	<b>1 703,7</b>	<b>1 681,9</b>	<b>1 762,2</b>	<b>1 738,0</b>	<b>1 883,4</b>

Source: AFF

**T7 Evolution des dépenses en millions de francs pour chaque domaine culturel, 1990–2007 (suite)**

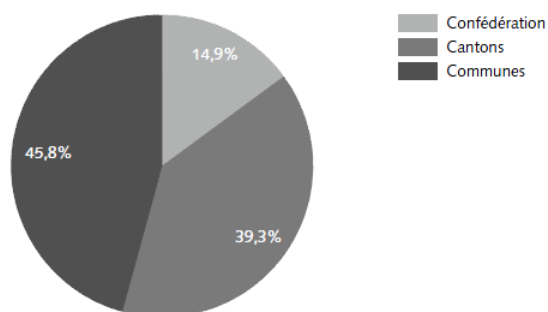
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Bibliothèques	211,2	208,5	212,5	220,1	233,8	246,0	259,3	248,8	262,4
Entretien des monuments, protection des sites	225,8	213,3	234,0	234,6	239,7	256,5	241,8	219,0	233,6
Mass media	181,5	185,6	194,5	200,3	206,9	208,9	181,9	173,2	230,7
Musées	296,3	296,3	302,4	318,3	377,9	375,3	373,6	400,1	384,4
Théâtres, concerts	457,2	483,2	508,1	501,9	518,5	509,9	529,2	563,1	579,1
Autres tâches culturelles	558,0	695,3	874,5	796,2	625,8	567,2	542,2	551,6	550,5
<b>Total</b>	<b>1 930,0</b>	<b>2 082,2</b>	<b>2 326,0</b>	<b>2 271,3</b>	<b>2 202,6</b>	<b>2 163,8</b>	<b>2 128,0</b>	<b>2 155,8</b>	<b>2 240,7</b>

Source: AFF

Source : (Office fédéral de la Statistique OFS, 2010, p. 23)

**Part en % des collectivités publiques suisses dans les dépenses culturelles, 2007**

G 1

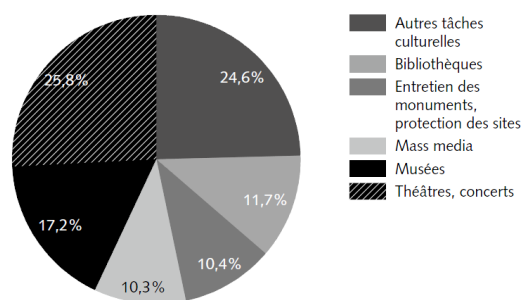


Source: AFF

© Office fédéral de la statistique (OFS)

**Affectation des dépenses publiques des communes, des cantons et de la Confédération selon les domaines culturels, 2007**

G 4



Source: AFF

© Office fédéral de la statistique (OFS)

Source : (Office fédéral de la Statistique OFS, 2010, p. 7-10)

## ANNEXE IV : EVALUATION DES MAILINGS EFFECTUÉS PAR LA FONDATION

### Évaluation des résultats du mailing d'avril 2011 envoyé aux clients pour la Haus auf der Kreuzgasse

Coûts			Revenus	
355 adresses	Coût total	Coût par lettre	29 donateurs	8.17% de retour
Impression	308.1	0.86		
Enveloppe	97.8	0.27		
Frais de port	302	0.85		
<b>Total</b>	<b>707.90 CHF</b>	<b>1.99 CHF</b>	<b>Revenu brut des dons</b>	<b>4'065 CHF</b>
			<b>Revenu net</b>	<b>3'357 CHF</b>
			<b>Don moyen par donateur</b>	<b>140 CHF</b>

Source : propre création sur la base de (Vacances au coeur du Patrimoine, 2007-2012)

### Évaluation des résultats du mailing de décembre 2009 envoyé aux membres de Patrimoine suisse pour la « Casa Döbeli »

Coûts			Revenus	
26'264 adresses	Coût total	Coût par lettre	310 donateurs	1.18% de retour
Mailing	18'193	0.69		
TVA	1'383	0.05		
Frais de port	13'725	0.52		
<b>Total</b>	<b>33'301</b>	<b>1.27</b>	<b>Revenu brut des dons</b>	<b>11'918 CHF</b>
			<b>Revenu net</b>	<b>-21'383 CHF</b>
			<b>Don moyen par donateur</b>	<b>38.25 CHF</b>

Source : propre création sur la base de (Vacances au coeur du Patrimoine, 2007-2012)

## ANNEXE V : LES POSSIBILITÉS OFFERTES PAR LE WEB 2.0

---

Type	Définition et explication
<b>Blogs</b>	Journaux intimes publics en ligne sur lequel le ou les auteurs publient du contenu.
<b>Microblogs</b>	Blog miniature sur lequel on peut poster de courts messages. Exemple : Twitter avec maximum 140 signes.
<b>Réseaux sociaux</b>	Plateformes sur lesquelles les utilisateurs établissent un profil personnel et partagent avec d'autres leurs intérêts. Le plus connu en Europe : Facebook.
<b>Sites de partage de contenus</b>	Plateformes de partages de vidéos, de photos ou d'autres contenus électroniques. Les plus connus : Youtube (vidéos) et Flickr (photos)
<b>Wikis</b>	Plateforme avec du contenu qui peut être modifié, ajouté, supprimé par tous les utilisateurs enregistrés. Le plus connu : l'encyclopédie Wikipedia
<b>Forums</b>	Lieux de discussion sur internet où les utilisateurs échangent des idées sur un thème.
<b>Pages de commentaires</b>	Fonctionne comme un livre d'or. Page d'un site internet où l'utilisateur peut laisser un commentaire.

Source : propre création sur la base de (Eisfeld-Reschke & Hölderle, 2010, pp. 60-62)

## ANNEXE VI : NOUVEAUTÉS DU FUNDRAISING EN LIGNE

	Détails	Forme de soutien	Exemples
<b>Crowdfunding</b>	Financement par la foule : investisseurs rencontrent les porteurs de projet en ligne	Dons ou prêts	WeMakelt.ch C-crowd.ch 100-days.net
<b>Sites de microcrédit</b>	Basé sur les microcrédits inventés par Muhammad Yunus. Principe du <i>social business</i> ou entrepreneuriat social	Petites sommes et conseils pour que le projet atteigne une indépendance financière	MyMicroCredit.org
<b>Friendfundraising<sup>1</sup></b>	Levée de fonds par les amis : demander aux donateurs de passer le message à leurs amis	En général dons	Possibilité sur Helpedia.de <sup>2</sup> Lors d'envoi de newsletters
<b>Plateformes de dons</b>	Possibilité de présenter son projet et de recueillir des dons en ligne	Dons	HelpDirect.org Spendenportal.de Planethelp.de BetterPlace.org

Source : propre création

### Notes:

<sup>1</sup> Synonymes du *friendfundraising* : *Grassroot fundraising*, *Person to Person fundraising*, *Group fundraising*, *Peer to Peer fundraising*.

<sup>2</sup> Helpedia.de offre la possibilité à tous les sympathisants d'un projet de créer une « action de dons ». En s'enregistrant gratuitement, chacun peut y créer une page permettant d'accueillir des dons pour l'un des projets présentés sur Helpedia.de et ensuite inviter ses amis et sa famille à visiter cette page « action de dons » et à participer financièrement.

## ANNEXE VII : ÉVALUATION DES FORMES DE FONDS

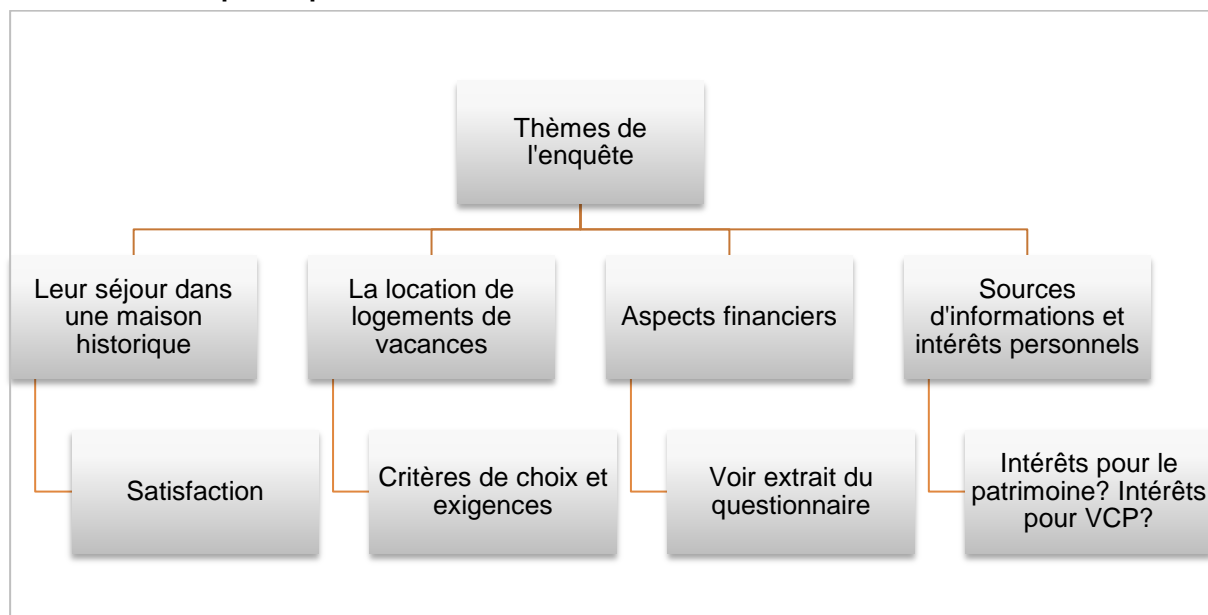
Forme de fonds		Points positifs	Points négatifs
<b>Mécénat</b>	😊	<b>Aucune contrepartie</b>	<b>Difficile à obtenir</b>
Institutionnel (fondations)	✓	Sommes parfois très conséquentes	Liste déjà complète
D'entreprise	😊	Sommes intéressantes	Difficile à obtenir
Individuel : haut de la pyramide	😊	Très grandes sommes	Difficiles à dénicher (grands donateurs)
Individuel : bas de la pyramide	✓	Possibilité d'avoir des dons réguliers	Sommes peu élevées (nécessité du nombre)
<b>Sponsoring</b>	😊	<b>Réduit les coûts et dépenses</b>	<b>Contreparties à offrir</b>
En nature (matériel)	😊	Diminue achats matériel	Matériel offert correspond aux besoins ?
Financier	😊	Utilisations à choix	Difficile à trouver de grandes sommes
De savoir-faire (prestations)	😊	Diminue les coûts des travaux	Qualité du travail offert ? Difficulté d'organisation
<b>A rembourser</b>	😞	<b>Plus facile/rapide à obtenir</b>	<b>Repousse le problème !</b>
Prêts de particuliers	😞	Intérêts faibles ou nuls	Fonds doivent être trouvés pour rembourser
Prêts de Patrimoine suisse	😞	Facile à obtenir, intérêts faibles	Fonds doivent être trouvés pour rembourser
Prêt, crédit ou hypothèque (banque)	😞	Rapidité et montants conséquents. Intérêts bancaires très bas actuellement	Risque de grever le budget (intérêts)
<b>Créer une nouvelle forme juridique</b>	😞	<b>Nouvelles formes de fonds possibles</b>	<b>Investissements de création</b>
Association et cotisations des membres	😞	Forme juridique la plus simple à créer. Aucun apport financier nécessaire	Petites sommes. Concurrence avec Patrimoine suisse
Société anonyme et actionnariat	😞	Possibilité de lever un capital important	Inscription au RC, organisation d'assemblées, actionnaires ont le droit de vote
Coopérative	😞	Pas besoin de capital constitutif. Coopérative porterait la responsabilité des emprunts	Reporte le problème (emprunts). Inscription au RC et droit de codécision lourd.

Source : propre création



## ANNEXE VIII : THÈMES ET EXTRAITS DU QUESTIONNAIRE ENVOYÉ AUX CLIENTS

### Thèmes abordés par le questionnaire



Source : propre création sur la base du questionnaire de l'enquête

### Extrait du questionnaire concernant les aspects financiers

**Comment définiriez-vous le rapport qualité-prix des logements de la fondation Vacances au coeur du Patrimoine?**

☐ Prix trop élevés par rapport à la qualité offerte    ☐ Bon rapport qualité-prix    ☐ Prix pourraient être plus élevés pour la qualité offerte

**Saviez-vous que les rénovations de nos maisons historiques sont financées uniquement par des dons et contributions?**

☐ Oui    ☐ Non

**A combien estimez-vous les coûts de rénovation pour une maison historique telle que la "Huberhaus" pouvant accueillir 4 personnes?**

☐ Moins de 200'000 CHF    ☐ Entre 200'000 et 500'000 CHF    ☐ Entre 500'000 et 800'000 CHF    ☐ Plus de 800'000 CHF

*Les coûts de rénovation s'entendent ici sans tenir compte du prix d'achat de la maison historique.*

**Souhaiteriez-vous aider, d'une façon ou d'une autre, la fondation Vacances au coeur du Patrimoine à sauver des maisons historiques en les transformant en logements de vacances?**

☐ Pas du tout    ☐ Plutôt non    ☐ Cela dépend    ☐ Plutôt oui    ☐ Tout à fait

**Si non, pourquoi?**

**De quelle manière et dans quelle mesure seriez-vous prêt à soutenir Vacances au coeur du Patrimoine?**

	0 CHF	De 1 à 100 CHF	De 101 à 250 CHF	De 251 à 500 CHF	De 500 à 1000 CHF	Plus de 1000 CHF
Effectuer un don unique (sans contrepartie). Montant du don unique.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effectuer des dons réguliers (sans contrepartie). Montant annuel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effectuer un versement annuel et recevoir en contrepartie des avantages (rabais sur les locations, réservations avant les autres, visites guidées gratuites ou autres avantages). Montant total annuel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Payer des loyers plus élevés pour la location des logements. Montant ajouté au prix de location normal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accorder un prêt à la fondation (sans intérêts). Montant total d'un prêt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intégrer la fondation dans votre testament. Montant total pour la fondation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Veillez indiquer par une coche le montant que vous seriez prêts à donner à la fondation pour chacune des manières proposées. Soyez attentif à l'indication concernant le montant (montant total par année ou montant versé une seule fois)*

**Dans le cas de la mise en place d'une action vous permettant de bénéficier d'avantages contre versements annuels d'argent, quels avantages seraient les plus intéressants à vos yeux?**

☐ Rabais sur les locations
 ☐ Possibilités de réservation avant les autres
 ☐ Visites guidées de monuments historiques  
☐ Invitation à l'inauguration des maisons historiques
 ☐ Rencontre avec les artisans qui ont rénové les maisons historiques
 ☐ Envoi d'informations régulières sur les travaux en cours  
☐ Autre:

**Si 'Autre:', précisez :**

**Seriez-vous prêt à nous soutenir d'une autre manière?**

☐ Donner de votre temps et de votre savoir-faire (bénévole)
 ☐ Donner des objets (p.ex. meubles)  
☐ Inciter vos connaissances à nous aider (financièrement)
 ☐ Je ne souhaiterais pas aider d'une autre manière

**Pour vous, votre soutien représenterait surtout:**

☐ Un moyen d'obtenir des déductions fiscales  
☐ Un moyen d'obtenir des rabais pour les locations ou d'autres avantages chez nous  
☐ L'occasion de faire un geste pour le patrimoine en Suisse  
☐ Une façon de nous remercier pour votre séjour agréable  
☐ Autre chose

**Si 'Autre', précisez :**

**Effectuez-vous des dons réguliers à des organisations caritatives?**

☐ Oui
 ☐ Non

**Si oui, à combien estimez-vous vos dons (par année)?**

*Montant en CHF arrondi à la centaine près*

**Avez-vous des remarques concernant un éventuel soutien de Vacances au coeur du Patrimoine par ses clients?**

Source : propre création sur la base de l'enquête

## ANNEXE IX : ACTIONS DE FUNDRAISING DE LA LANDMARK TRUST

### Activités de marketing et de collecte de fonds de la Landmark Trust (LT)

	Résultats	Information complémentaire
Spring Raffle	Tombola du printemps 2011 : 85'000 £	Tickets 1£ chacun A gagner : Bons de séjour de 400 à 1000 £
Mailings	Résultats en 2011 : 83'000 £ Coût habituel 10'000 £ et revenus 50'000 à 60'000 £	3 mailings par an à 15'000 adresses (10'000 donateurs et 5'000 nouvelles adresses).
Landmark Friends	Environ 35'000 £ par an (B. Hall, communication personnelle, 15 juin 2012) → Environ 800 Landmark friends	50 £ par année ou 500 £ à vie <u>Avantages</u> : invitations à des événements, week-ends avec visites, copie de chaque nouvelle édition du livre, newsletter
Landmark Patrons	Fonds récoltés grâce aux patrons en 2010/2011 : 131'000 £ → Environ 90 Landmark Patrons	1'000 £ par an ou 10'000 £ à vie <u>Avantages</u> : copie de chaque édition du livre, informations régulières, possibilité de réserver avant les autres, invitations à des événements, possibilité de rencontrer le directeur, nom cité dans le rapport annuel
Landmark Guardians	Résultat très différent selon montant donné (allant de 6'000 à 50'000 £) → Existe déjà pour 3 projets, environ 10 <i>guardians</i> par projet	Un don unique de 6'000 £ ou plus pour un projet spécifique <u>Avantages</u> : informations sur les travaux, visites sur place des travaux avec membre de LT, lunch privé, événement d'inauguration, copie de l'album historique du bâtiment avec citation du nom, possibilité de réserver avant les autres dans ce <i>landmark</i> , copie des livres et newsletter
Open Days	En 2011 : 58 journées portes ouvertes dans 15 monuments → 11'000 visiteurs	Entrée libre Parfois avec des acteurs costumés et de la musique <i>live</i>
Hand-book	Résultat non connu	Livre présentant les maisons historiques avec photos, description et plans. <u>Prix</u> : 15 £ (20 £ s'il est commandé de l'étranger)
News-letter	Résultat non connu	Newsletter envoyée deux fois par année Utilisée également pour la collecte de fonds pour des projets
Legs	Résultat : parfois 500'000 £/an → À ce jour : 400 promesses	Mailing 1 fois par an ou tous les 2 ans à ce sujet Articles dans la newsletter Un employé chargé de ce suivi
Face-book	1'701 personnes <i>aiment</i> . La tranche d'âge la plus populaire est 35-44 ans	Informations régulières avec photos et commentaires des <i>amis</i> (activité de marketing)

Source : propre création sur la base des informations de B. Hall (communication personnelle, 15 juin 2012) et du rapport annuel 2010/2011 (The Landmark Trust, 2011a)

## ANNEXE X : OBLIGATIONS ET ACTIONS « GÉNÉRATIONS » DE L'AUBIER

### Détails de l'action des emprunts par obligations

Conditions de souscription des obligations	Méthodes de communication	Motivations des participants	Objectifs
Taux d'intérêt de 2 à 3%	Publicité interne : site internet et magazine de L'AUBIER	Aspect idéologique : « on voit à quoi sert l'argent »	Augmenter le nombre de participants
Durée : 5 ans (possibilité de se réengager à la fin de la durée)	Encart publicitaire dans le journal Moneta de la Banque Alternative Suisse	Aspect financier	Stratégie prévue sur le long terme

Source : propre création sur la base des informations de C. Cordes (communication personnelle, 14 mai 2012)

### Conditions des actions « générations »

	Conditions pour les seniors	Conditions pour les familles
<b>Conditions de base</b>	Acheter le nombre d'actions « générations » qui correspond à la surface du logement	Acheter au moins une action <i>habituelle</i> de L'AUBIER
<b>Prix des actions</b>	Valeur nominale : 1'000 CHF Prix de vente : 3'000 CHF Plus-value de 2'000 CHF = participation à fonds perdus	Valeur nominale : 1'000 CHF Prix de vente : 1'000 CHF
<b>Montant des loyers mensuels</b>	Selon la surface de chaque logement : prix s'échelonnent de « 200 à 250 CHF par m <sup>2</sup> par an ».	
<b>Type de contrat</b>	Droit d'habitation viager (le bail ne peut être résilié par L'AUBIER)	Location
<b>Services supplémentaires</b>	Peuvent bénéficier de services payants et gratuits (service de secours 24/24)	

Source : propre création sur la base des informations de M. Desaulles (communication personnelle, 11 juin 2012) et du site internet de L'AUBIER (L'AUBIER, 2012a)

## ANNEXE XI : MESURES DE COMMUNICATION DES JOURNÉES PORTES OUVERTES

Type de communication	Détails	Groupe-cible touché	Coûts
<b>Communiqués de presse</b>	Envoyer aux médias régionaux pour qu'ils publient un article	Populations locales	Frais de port (max. 30 CHF)
<b>Invitation en ligne (site internet)</b>	Publier sur le site internet de Patrimoine suisse et de la section cantonale	Membres de Patrimoine suisse	Gratuit
	Demander à la commune de publier l'invitation sur son site	Habitants de la commune	Gratuit
<b>Affiche</b>	Demander à la commune de la publier sur son panneau d'affichage officiel	Habitants de la commune	Gratuit
<b>Panneau informatif</b>	Placer une grande affiche sur la maison historique	Habitants de la commune et de la région	Max. 50 CHF
<b>Intégration des journées portes ouvertes aux Journées Européennes du patrimoine</b>	S'organiser avec les services compétents pour être inscrit sur le programme officiel. Centre national d'information pour la conservation des biens culturels (NIKE) se charge de la promotion	Spécialistes et amateurs (manifestation de portée nationale regroupant 50'000 visiteurs)	Gratuit Contraintes : ont lieu le deuxième week-end de septembre sur un thème particulier <sup>1</sup>

Source : propre création et informations tirées de (NIKE, 2012a)

### Notes :

<sup>1</sup> En 2012, le thème est « pierre et béton », pour les années prochaines, il sera « Feu, lumière et énergie » puis « cuisine et ingrédients » et pour finir « échanges – influence » (NIKE, 2012b)

## ANNEXE XII : POTENTIEL DE FUNDRAISING DES JOURNÉES PORTES OUVERTES

### Estimations chiffrées des revenus pouvant être générés par les journées portes ouvertes

		1 jour	2 jours
Visiteurs	Estimation 1	50 visiteurs	100 visiteurs
	Estimation 2	100 visiteurs	200 visiteurs
Revenus potentiels à la suite des journées portes ouvertes	<b>Petits dons</b> <i>Taux de retour : 4.5%, don moyen : 90 CHF<sup>1</sup></i>	Estimation 1 : 203 CHF Estimation 2 : 405 CHF	Estimation 1 : 405 CHF Estimation 2 : 810 CHF
	<b>Grands dons</b>	Estimation 1 : 1'000 CHF Estimation 2 : 5'000 CHF	Estimation 1 : 5'000 CHF Estimation 2 : 10'000 CHF
	<b>Augmentation des revenus liés aux loyers</b>	<u>Estimation 1</u> : 5 nouveaux clients Loyers totaux (5x) : 6'500 CHF Loyers propres (25%) : 1'625 CHF Commissions (17%) : 829 CHF → <b>Revenus nets<sup>2</sup> : 2'454 CHF</b>  <u>Estimation 2</u> : 10 nouveaux clients Loyers totaux (10x) : 13'000 CHF Loyers propres (25%) : 3'250 CHF Commissions (17%) : 1'658 CHF → <b>Revenus nets : 4'908 CHF</b>	<u>Estimation 1</u> : 10 nouveaux clients → <b>Revenus nets : 4'908 CHF</b> Voir estimation 2 (1 jour)  <u>Estimation 2</u> : 15 nouveaux clients Loyers totaux (15x) : 19'500 CHF Loyers propres (25%) : 4'875 CHF Commissions (17%) : 2'486 CHF → <b>Revenus nets : 7'361 CHF</b>
Coûts	Trajet en train	100 CHF (estimation)	100 CHF (estimation)
	Nuitée		100 CHF
	Visite guidée (secrétaire générale)	Gratuit	gratuit
	Visite par un professionnel	Sponsorisé si possible	Sponsorisé si possible
	Brochures (3x) <i>Prix moyen<sup>3</sup> : 2.50 CHF/broch.</i>	Est. 1 : 50x3x2.50= 375 CHF Est. 2 : 100x3x2.50=750 CHF	Est. 1 : 100x3x2.50=750 CHF Est. 2 : 150x3x2.50= 1'125CHF
Revenu net total	Estimation 1	Calcul : 203+1'000+2'454-100-375= <b>3'182 CHF</b>	Calcul : 405+5'000+4'908-100-100-750= <b>9'363 CHF</b>
	Estimation 2	Calcul : 405+5'000+4'908-100-750= <b>9'463 CHF</b>	Calcul : 810+10'000+7'361-100-100-1'125= <b>16'846 CHF</b>

#### Notes :

<sup>1</sup> Base de calculs: moyenne des taux de réponses (4,5%) aux mailings envoyé aux membres de Patrimoine suisse (1%) et aux clients (8%) et moyenne des dons : 90 CHF (38 CHF et 140 CHF)

<sup>2</sup> 13 sur 17 logements sont des logements de tiers, donc 25% des loyers revient à VCP auxquels on ajoute 17% des autres loyers qui représentent le paiement des commissions

<sup>3</sup> Brochures : flyer de VCP + catalogue logements et infos sur la maison imprimés au bureau

## ANNEXE XIII : POTENTIEL DE FUNDRAISING AVEC LES « AMIS DU PATRIMOINE »

### Estimations chiffrées des revenus pouvant être générés par les « amis du patrimoine »

		Amis du patrimoine 80 CHF	Membres privilégiés 240 CHF	Parrains 1'000 CHF min.
Revenus bruts potentiels	Estimation 1	100 amis = 8'000 CHF	20 membres = 4'800 CHF	4 parrains = 4'000 CHF
	Estimation 2	300 amis = 24'000 CHF	75 membres = 18'000 CHF	10 parrains = 10'000 CHF
	Estimation 3	700 amis = 56'000 CHF	150 membres = 36'000 CHF	20 parrains = 20'000 CHF
Coûts estimés des contreparties	Coûts liés au nombre	Calendrier-photos	Baisse des revenus des locations <sup>1</sup>	
		Création et envoi <sup>2</sup>	10% de rabais <sup>3</sup>	15% de rabais <sup>4</sup>
	Estimation 1	100x20 = 2'000 CHF	20x130 = 2'600 CHF	4x195 = 780 CHF
	Estimation 2	300x20 = 6'000 CHF	75x130 = 9'750 CHF	10x195 = 1'950 CHF
	Estimation 3	700x20 = 14'000 CHF	150x130 = 19'500 CHF	20x195 = 3'900 CHF
	Coûts indépendants du nombre			
	Visite guidée par secrétaire générale		Trajet en train Env. 100 CHF	
	Visite par un architecte			Sponsorisé si possible par l'architecte
	Inauguration			Apéro : env. 200 CHF + trajet env. 100 CHF
	Plaquette en métal gravée			60 CHF avec gravure
Revenu net	<b>Total est. 1 :</b> <b>10'960 CHF</b>	8'000-2'000= <b>6'000 CHF</b>	4'800-2'600-100= <b>2'100 CHF</b>	4'000-780-300-60= <b>2'860 CHF</b>
	<b>Total est. 2 :</b> <b>31'040 CHF</b>	24'000-6'000= <b>18'000 CHF</b>	18'000-9'750-100= <b>8'150 CHF</b>	10'000-1'950-3'100-60= <b>4'890 CHF</b>
	<b>Total est. 3 :</b> <b>74'140 CHF</b>	56'000-14'000= <b>42'000 CHF</b>	36'000-19'500-100= <b>16'400 CHF</b>	20'000-3'900-300-60= <b>15'740 CHF</b>

Source : propre création

#### Notes :

<sup>1</sup> Tous les membres et parrains ne vont pas nécessairement louer un appartement chaque année, les baisses de revenus des locations présentées reflètent donc un maximum qui ne sera certainement pas atteint chaque année.

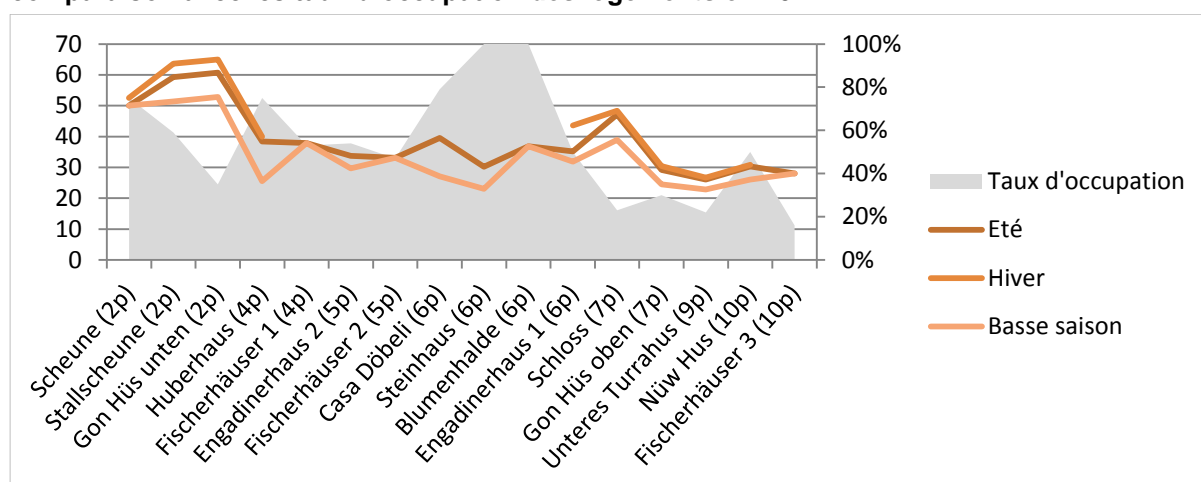
<sup>2</sup> Coûts estimés de création (par VCP) et d'envoi d'un calendrier : 20 CHF

<sup>3</sup> Loyer moyen 1'300 CHF. 10% = 130 CHF pris en charge par VCP pour tous les logements

<sup>4</sup> Loyer moyen 1'300 CHF. 15% de rabais = 195 CHF (maison propre)

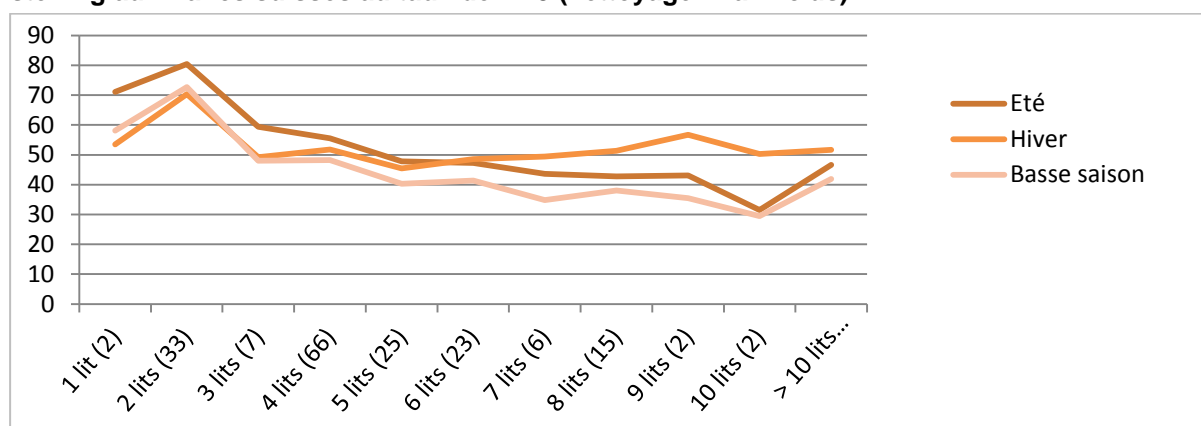
## ANNEXE XIV : ANALYSE COMPARATIVE DES LOYERS

**Prix 2011/2012 des logements de VCP par personne par nuit en CHF (nettoyage final inclus) en comparaison avec les taux d'occupation des logements en 2011.**



Source : propre création sur la base de la liste des prix (Vacances au cœur du Patrimoine, 2012i)

**Prix 2012 des logements de la Landmark Trust par personne par nuit convertis des livres sterling aux francs suisses au taux de 1.48 (nettoyage final inclus).**



Source : propre création sur la base de la liste des prix (The Landmark Trust, 2011b)

**Tableau comparatif des principaux chiffres concernant les prix de VCP et de la Landmark Trust**

	Vacances au cœur du Patrimoine	The Landmark Trust
Loyers min. / semaine	700 CHF	251 CHF
Loyers max. / semaine	2'370 CHF	8'638 CHF
Loyer moyen / semaine	1'300 CHF	1'515 CHF
Prix min. / personne / nuit	23 CHF	12 CHF
Prix max. / personne / nuit	65 CHF	125 CHF
Prix moyen / personne / nuit	37 CHF	47 CHF

Source : propre création selon listes des prix susmentionnées



## ANNEXE XV : ÉVALUATION DES STRATÉGIES LIÉES AUX LOYERS ET COMMISSIONS

### Évaluation de plusieurs méthodes d'augmentation des revenus liés aux loyers et commissions

		Avantages	Inconvénients
<b>Stratégies d'augmentation des revenus des loyers</b>			
<b>Augmenter les prix de tous les logements</b>	☹	Potentiel d'augmentation des revenus assez important	Contraire à la philosophie de VCP et risque de diminuer les taux d'occupation Bénéficiaires principaux = propriétaires tiers (14 logements de tiers sur 17, seuls 17% de commission)
<b>Augmenter les prix des logements avec plus de 80% d'occupation</b> (Blumenhalde, Steinhaus)	☹	Pas de baisse d'occupation prévue car logements très prisés	Seulement 17% de l'augmentation revient à VCP car logements à des tiers
Option supplémentaire offerte aux clients : « <b>séjour plaisir</b> »	☺	Pas considéré comme une augmentation de loyer donc revient en totalité à VCP	Investissements en temps pour trouver des sponsors pour offrir des prestations aux clients (bons restaurants, activités, etc.)
<b>Stratégie d'augmentation des revenus des commissions</b>			
<b>Augmenter le pourcentage prélevé sur les loyers (17%)</b>	☹	Augmentation des revenus facile à mettre en place	Risque que les propriétaires choisissent une autre agence ou que la relation avec eux soit dégradée
<b>Augmenter les forfaits facturés</b> (150 CHF/an et 780 CHF au départ)	☹	Revenu fixe et non lié au taux d'occupation ou aux nuitées générées	Montant annuel ou unique, peu de conséquences financières
Action proposée aux propriétaires : « <b>une semaine pour le patrimoine</b> »	☺	Action qui ne demande aucun investissement financier	Il faut réussir à convaincre les propriétaires : on leur demande un don. Action difficile à renouveler
<b>Stratégies d'augmentation des nuitées</b>			
<b>Diminuer les prix de basse saison</b> des logements qui sont peu ou pas loués en avril, mai et novembre	☺	Nuitées parfois nulles en basse saison, donc même si prix baissé, revenu bienvenu	Logements de tiers : il faudrait convaincre les propriétaires et seuls 17% sont retenus
<b>Actions de promotion</b> pour faire connaître la fondation et les logements	☺	Permet d'augmenter le nombre de clients, les nuitées et les revenus sans changer la politique de prix	Promotion peut être parfois coûteuse
<b>Assouplir les critères de sélection</b> des logements de tiers pour augmenter le nombre de logements	☹	⬆ des logements = ⬆ des nuitées = ⬆ des commissions Facile à mettre en place	Risque de baisse de la qualité et d'incohérence avec la philosophie de VCP

Source : propre création

## ANNEXE XVI : POTENTIEL DE *FUNDRAISING* : « UNE SEMAINE POUR LE PATRIMOINE »

---

	Nombre de propriétaires tiers <sup>1</sup> répondant positivement		Revenus générés <sup>2</sup>	
	Estimation 1	Estimation 2	Estimation 1	Estimation 2
<b>Une semaine</b>	2 propriétaires	3 propriétaires	2'600 CHF	3'900 CHF
<b>Deux semaines</b>	1 propriétaire	2 propriétaires	2'600 CHF	5'200 CHF
<b>Trois semaines</b>	1 propriétaire	1 propriétaire	3'900 CHF	3'900 CHF
<b>Un mois</b>	aucun	1 propriétaire	0 CHF	5'200 CHF
<b>Total</b>	4 propriétaires 40% de réponse	7 propriétaires 70% de réponse	9'100 CHF	18'200 CHF

Source : propre création

### Notes :

<sup>1</sup> Fin 2011, 10 maisons historiques louées par VCP appartenaient à des propriétaires tiers

<sup>2</sup> Calcul des revenus : *nb de propriétaires* × *nb de semaines offertes* × *loyer moyen par semaine*  
(le loyer moyen est de 1'300 CHF par semaine)

## ANNEXE XVII : POTENTIEL DE FUNDRAISING DE L'ACTION « SÉJOUR PLAISIR »

### Estimations des revenus potentiels de l'action "séjour plaisir"

				Revenu ou coût pour les différentes estimations	
Revenus estimés grâce aux différents bonus	Prix des bonus	Estimation 1 : nombre	Estimation 2 : nombre	Estimation 1 : revenus bruts	Estimation 2 : revenus bruts
	Bonus « séjour un plaisir » <sup>1</sup> :150 CHF	30	50	4'500 CHF	7'500 CHF
	Bonus « séjour deux plaisirs » <sup>2</sup> : 250 CHF	15	25	3'750 CHF	6'250 CHF
	Bonus « séjour plaisir généreux » <sup>3</sup> : 350 CHF	5	10	1'750 CHF	3'500 CHF
Total (pour 1 an) (% du total de réservations <sup>4</sup> )		50 bonus (16%)	85 bonus (26%)	10'000 CHF	17'250 CHF
Coûts des différents bonus			Coût estimé <sup>5</sup>	Estimation 1 : coûts bruts	Estimation 2 : coûts bruts
	Coût « séjour un plaisir »		75 CHF	2'250 CHF	3'750 CHF
	Coût « séjour deux plaisirs »		150 CHF	2'250 CHF	3'750 CHF
	Coût « séjour plaisir généreux »		150 CHF	750 CHF	1'500 CHF
Total (pour un an)				5'250 CHF	9'000 CHF
Revenus nets potentiels		Est. 1 : A charge de VCP	Est. 2 : A charge de VCP	Estimation 1 : revenus nets	Estimation 2 : revenus nets
	Sans sponsors	5'250 CHF	9'000 CHF	10'000-5'250= 4'750 CHF	17'250-9'000= 8'250 CHF
	Avec sponsors (reste moitié)	2'625 CHF	4'500 CHF	10'000-2'625= 7'375CHF	17'250-4'500= 12'750 CHF
	Sponsorisé à 100%	CHF	0 CHF	10'000 CHF	17'250 CHF

Source : propre création

#### Notes :

<sup>1</sup> Le bonus « séjour un plaisir » coûtant 150 CHF donne droit à une prestation à choix

<sup>2</sup> Le bonus « séjour deux plaisirs » coûtant 250 CHF donne droit à deux prestations à choix

<sup>3</sup> Le bonus « séjour plaisir généreux » coûtant 350 CHF donne droit à deux prestations à choix, le montant restant est considéré comme un don

<sup>4</sup> Base de calcul : le nombre de réservations en 2011 (315)

<sup>5</sup> Le coût estimé correspond à une valeur moyenne fonction du nombre de prestations choisies. Un bon au restaurant est estimé à 100 CHF, un bon pour une activité à 80 CHF et le baby-sitting est estimé à 50 CHF. Moyenne de ces prestations = 75 CHF